经典白金版

# 活法

## 大全集

王光波 编著

**工作即修行 商道亦人道**

怎么做才能砥砺人格，磨练精神呢？是否需要身居山中或逆流搏击等特别的修行呢？稻盛和夫认为：人生的修行并不需要脱离世俗社会，在这个凡俗的世界里，一心扑在工作上是最重要的。专心致志于眼前所从事的工作，是提高自我身心修养，磨砺人格的最重要、最有效的方法。

**稻盛和夫的人生智慧课和经营课**

生命有许多高度，最难超越的是自己

人生是一种修行，最难悟透的是活法

本书囊括了稻盛和夫对于工作、企业经营、个人立业、与他人相处的全部智慧，这些思想精髓在当下有着十分重要的现实意义。当今的时代，并不会给“道义放两边、利字摆中间”的信条以立足之地，更不会提供给缺乏德行、忽视修为的企业人广阔发展的康庄大道；如果想在白热化的竞争中一枝独秀，就必须要剖开经济的表象，探求企业的本质，找到得以在当世生存下去的活法。

中国华侨出版社

## 内容简介

稻盛和夫出生在一个再普通不过的日本家庭。他少年时代就坚信，只要付出不亚于任何人的努力，就一定可以有所作为，成就一番事业。此后数十年，他创办了两家世界500强企业，应用他的经营哲学，他的学生中已有上百人的公司成功上市。全球无数企业家视他为精神教父，他将大量财富用来发展公益事业。他的经营思想已经远远超过了商业范畴，成为我们这个时代的宝贵财富。

稻盛和夫告诉我们，人生的修行并不需要脱离世俗社会，工作场所就是最好的磨练精神的地方，工作本身就是修行。通过每天辛勤的工作，在形成高尚人格的同时一定能够获得一个美好的人生。

同样，在稻盛和夫眼中，做企业就是做人，或者说人生和经营是相通的。企业的命运就是人的命运，保持怎样的想法就有怎样的结果。树立超乎常人的信念，并为之不懈地努力，就一定能成功。

《活法大全集：稻盛和夫的人生智慧课和经营课》正是这样一本体现“稻盛哲学”的书。它囊括了稻盛和夫对于工作、对于企业经营、对于个人立业、对于与他人相处的全部智慧。这些思想精髓在当下有着十分重要的现实意义，能让读者拨开迷雾，寻找到自己成功的路径。

人生的修行并不需要脱离世俗社会，在这个凡俗的世界里，一心扑在工作上是最重要的。专心致志于眼前所从事的工作，是提高自我身心修养，磨砺人格的最重要、最有效的方法。

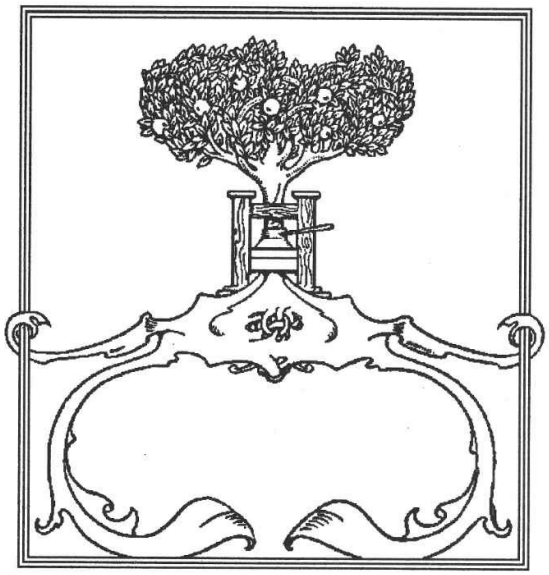
工作即修行　商道亦人道

# 活法

## 大全集

稻盛和夫的人生智慧课和经营课

王光波　编著



中国華僑出版社

图书在版编目（**CIP**）数据

活法大全集：稻盛和夫的人生智慧课和经营课 / 王光波编著．—北京：中国华侨出版社，2011.9

ISBN 978-7-5113-1638-7

Ⅰ．①活…　Ⅱ．①王…　Ⅲ．①成功心理—通俗读物　Ⅳ．①B848.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字（2011）第149847号

活法大全集：稻盛和夫的人生智慧课和经营课

---

编　　著：王光波

责任编辑：文　源

封面设计：王明贵

文字编辑：李　鹏

图文制作：北京东方视点数据技术有限公司

经　　销：新华书店

开　　本：1020mm×1200mm　1/10　印张：44　字数：703千字

印　　刷：北京中创彩色印刷有限公司

版　　次：2011年10月第1版　2011年10月第1次印刷

书　　号：ISBN 978-7-5113-1638-7

定　　价：29.80元

---

中国华侨出版社　北京市朝阳区静安里26号通成达大厦三层　邮编：100028

法律顾问：陈鹰律师事务所

编 辑 部：（010）64443056 64443979

发 行 部：（010）58815875 传真：（010）58815857

网　　址：www.oveaschin.com

E-mail: oveaschin@sina.com

# 前言
# PREFACE

为什么如此闭塞的状况充斥着整个社会呢？那难道不是因为很多人找不到活着的意义和价值，迷失了人生的方向吗？我想，对这个时代来说，最必要的就是从根本上质问人为什么活着？

——稻盛和夫

我们现今生活在一个经济繁荣、生活富足但又纷乱如麻、前途未卜的“不安分的时代”。一些人富裕却不知足，丰衣足食却礼节不周，充分享受自由却倍感闭塞……造成这种种状况的原因，正是由于缺乏正确的人生观。

对这个时代来说，最需要的就是从根本上质问“人为什么活着？”这是类似于在沙漠里洒水那样虚无或者在急流中打桩那样困难的事情，但是，正因为我们处于鄙视劳动，纷乱浮躁的时代，所以只有单纯且直率的质问才有更深层次的意义。若不能这样从根本上去尝试思考我们的生活方式，那么，纷乱的状态将愈发加深，未来将更加混沌不清……

有人说，在生活中为欲望所迷失、困惑，是人类的动物本性。人只要活着，就必须衣食充足，而且，需要有保证能自由自在生活的金钱，此外，盼望出人头地，也是人生的动力之一，这也不应该一律加以否定。但是，如果放任自流的话，人们就会无止境地追求财产、名誉、地位、权利，贪婪成性，乐此不疲，最终空虚堕落，迷失自我。

人应该怎样活着，人生的目的到底是什么？当有人问稻盛和夫“人为什么来到这个世上”时，他毫不夸耀地回答“是为了比出生时有一点点的进步，或者说是为了带着更美一点、更崇高一点的灵魂死去。”

人生在世，直到临终咽气的那一刻为止，都是在体验各种各样的苦和乐，在幸与不幸的浪潮冲刷中，不屈不挠地努力活着，我们应把这个过程本身当作修行的道场，不断提高自己的人性，砥砺自己的灵魂。

具体怎么做才能砥砺人格，磨练精神呢？是否需要身居山中或逆流搏击等特别的修行呢？稻盛和夫认为：人生的修行并不需要脱离世俗社会，一心扑在工作上是最重要的。专心致志于眼前所从事的工作，是提高自我身心修养、磨砺人格的最重要、最有效的方法。通过每天辛勤的工作，就一定能在形成高尚人格的同时获得一个美好的人生。

不少世间少有的英才，由于没有崇高的精神而误入歧途。在风云变幻的商业世界中，他们经营企业一切以自我为中心，惟利是图，抛弃了做人的伦理道德，不顾影响，不讲诚信，最后在没有目标，没有底线，没有价值的人生中迷失。这些聪明而又有才华的人为什么反而不能取得成功呢？有才华的人过于相信自己的实力，往往容易向错误方向发展，这样的人，即使凭其才智成功一次，但过分依赖才智终将走上失败的歧途。

如何才能找到自己的方向呢？那就是找到做人的准则。做人的准则正确与否，是决定一个人一生成就的关键。这是类似父母给子女言传身教的简单而朴素的教导，是人类自古培养起来的伦理和道德。

京瓷公司是稻盛和夫27岁时和友人一起创办的，那时的稻盛可以说是经营的门外汉，缺乏经营的谋略和经验。怎样做才能使公司经营顺利，当时所有人都无计可施、束手无策。稻盛的做法很简单：下定决心坚持正确的做人准则，用正确的方法做正确的事。

也就是说，不许撒谎、不许给他人添麻烦、要正直、不得贪得无厌、不许只考虑自己私人的利益，等等，这些任何人在孩提时代曾经受到过父母，老师的教导——但随着长大成人逐渐遗忘的单纯的规范，稻盛把它们作为经营的指针，作为必须遵守的判断标准。凭着这些简单的准则，京瓷最终成为了世界第一的陶瓷公司。

在稻盛和夫眼中，做企业就是做人，或者说人生和经营是相通的。企业的命运就是人的命运，保持怎样的想法就有怎样的结果。树立超乎常人的信念，并为之付出不亚于任何人的努力，就一定能成功。

这些就是稻盛哲学，每个人都能从这种哲学当中获得自己想要的东西。《活法大全集：稻盛和夫的人生智慧课和经营课》正是这样一本体现“稻盛哲学”的书。它囊括了稻盛和夫对于工作、对于企业经营、对于个人立业、对于与他人相处的全部智慧，这些思想精髓在当下有着十分重要的现实意义。

立定做人的正确活法，并贯彻到底，正是当务之急。唯有如此，才是让人生走向成功与荣耀，社会走向和谐与幸福的不二法门。如果这本书能在读者思考人生之际，发挥些许提示的作用，那将是我们最大的安慰。

# 目　录

# CONTENTS

前言

第一课　幸福工作经营法

第一节　工作即人生：工作＝思维方式×热情×能力。

正面思维等于持续的人格提升

以完美为目标就是无止境地追求内心的理想

付出不亚于任何人的努力

从知识到见识，从见识到胆识

能带来真正喜悦的是劳动

只图安逸，就是不负责任的倒退

努力工作的彼岸是美好人生

认真工作能扭转人生

第二节　磨炼心魂：努力工作的彼岸是幸福的人生

我们为什么要努力工作

工作是值得推崇的行为

劳动的意义重在完善人的内心

工作是“包治百病的良方”

乍看是不幸，实际上是幸事

认真且不遗余力地工作是我们做人的必要条件

第三节　精进轨迹：成事者，都掌握了“完美主义”

完美主义不是更好，而是至高无上

成败往往取决于“最后1%的努力”

不是向“最佳”看齐，而是向“完美”去追求

出色的工作产生于“完美主义”

以完美为目标就是追求内心的理想

抓住一切机会磨炼“敏锐度”

“天天反省”助推“完美主义”

第四节　流汗是美德：不去创造就什么也实现不了

敢于走别人没有走过的路

年轻时的苦难出钱也要买

持续的力量能将“平凡”变为“非凡”

创造的世界没有标准，唯有找到指南针确定方向

成为“自燃型”的人

勇于在“旋涡中心”工作

当你竭尽全力时神灵将会显现

第五节　“破围”新生：以高目标为动力，不断要求自己

定了计划，切实执行才有意义

始终以百米赛的速度奔跑

勇于接受挑战，生命才会日渐茁壮

苦难和成功都是考验

“已经不行”只是幻象，一切才刚刚开始

能力要用“将来进行时”

从事工作时，必须具有能看得到结果的心理状态

提升你的欲望，直到这欲望成为坚定不移的信念为止

第六节　持续的力量：审视所做的，并追求更高可能

在遇到难题的时候，不要逃避

今天要比昨天更好，明天更要胜过今天

有创意的心追随的是长远理想

敢于走别人没走过的路

将创新导向成功的“正确的地图”

即使是平凡简单的工作，只要不断创新，也会有飞跃性的进步

一方面是“埋头苦干”的决心，一方面是“定能成功”的确信

第七节　清除“不良品”：在工作中悟得人生真理

为每次小小的成功而感动，并视为动力继续努力

工作场所就是修炼精神的最佳场所

觉得失败的时候，其实才刚刚开始

“田地里的劳作”也是耕耘内心的方式

越想逃避困难，越是招致灾祸

向工作倾注的爱情，就是最好的老师

与其中途就要作废，不如一开始就不要建立

第八节　勿生杂草：燃烧自我的最佳方法是热爱工作

不热爱工作，就改变心态

与其寻找喜欢的工作，不如先喜欢上已有的工作

长期专注，愚钝者变为非凡人

想要获得伟大成就，就要爱上自己的工作

重新认识劳动与勤勉的价值

工作就是自己，自己就是工作

将自己的一生奉献给一种职业，这样的人最有魅力

【稻盛智慧】确立高收益体质

第二课　创造高收益企业

第一节　确立组织体质：建立基盘，寻找合理经营的方法

明确业绩考核目标与责任

坚守核心业务，贯彻从一而终

划分成小团队，明确职能

掌握时间的精确管理方式

对达到目标者不许以金钱，只给予荣誉

根据市场变化，时刻调整组织结构

与其成立子公司不如优先成立事业部

以最优异的真诚服务作为自己的经营利器

第二节　与意愿相适应：基于合伙人理念的企业经营

向下属下放权力，更要让他们担负责任

要用“君子”，更要用好“小人”

揭示工作的存在理由，激发员工工作动机

培养具有经营者意识的人才

向有能力的营销人员学习

将每一位员工视作主角

让员工共有正确的哲学

设立明确目标，并与员工分担

第三节　自利利人：企业的经营，亦即人心的经营

在知足的基础上再求发展

单纯追求私利的企业，无法获得员工的信任

联谊聚会是构筑人际关系的良机

石墙缝里闪光的小碎石同样重要

“利他”是企业经营的起点

以敬人爱人之心进行并购

依照大家庭主义来经营企业

第四节　主动意志：高昂斗志，打造自燃性团队

经营哲学的宣扬是为了培养共同经营者

用经营理念和信息共享提高员工的经营者意识

企业应是所有参与者都获得成就感的舞台

技术、心态、和谐融合一体，才能催生强大的企业

制定恰当目标

不要以旧观念使劳资双方对立

第五节　孜孜不倦地积累：企业经营需注意的几大问题

经营者光靠激情并不足以推动企业的发展

贪婪会使最简单的问题复杂

不要追逐利润，要让利润跟着你跑

简单是企业经营的原理原则

要让他人也有利可图

经营依赖踏实努力的积累

杰出的经营者会游刃于两极之间

【稻盛智慧】经营为什么需要哲学

第三课　阿米巴经营

第一节　行善无私：领导者应舍私利，行正道

领导者应有令人钦佩的人格魅力

具美德而不露锋芒者居高位

不应该要求部下做出自我牺牲

企业领导者应该身居一线

领导者可以无才，却不能无德

第二节　抛除“我”：玻璃般透明的交流，需领导者的“智心”

领导者不应只依赖各项规章制度

领导者应该随时保持一颗谦卑的心

经营者也需要利用威权来领导手下员工

领导者必须摆脱“常识”的束缚

自我牺牲是领导者必须愿意付出的代价

秉持公正与勇气，否则很难让大家产生信心

第三节　大爱为引：十项职责精进责任者突破障碍的“腕力”

应该具备“为公司整体”的意识

明确事业的目的和意义，并向部下明示

心中要保持强烈的意愿

不断激励下属士气

对待下属要有关爱之心

第四节　发奋成“节”：决不放弃，比别人更卖力的价值核心

描绘梦想，揭示更加远大的目标

创造有助于提高员工幸福度的环境

开车前，一定要启动引擎

永远保持创造性

所谓困难，不过是“中途站”

第五节　兼容并蓄：人才永远是抵御寒冷的优质外衣

“量体裁衣”：内力不济时需靠外援

修筑完美的城墙必须建造坚固的石墙

任用人才的关键在于相信人的成长

决不能将老员工弃之不顾

【稻盛智慧】萧条时，员工都应是推销员

第四课　在逆境中迎风飞扬的大智慧

第一节　“水库式法则”：把危机当做再发展的平台

工作量减少，就全力开发新产品

萧条期是降低成本的唯一机会

萧条到来，推行全员营销体系

让员工懂得要订单多难，经营企业有多难

以关爱利他之心突破困境

不因接踵的挑战就朝负面的方向想

第二节　大义名分：比完善制度更重要的是改变人心

无节制的欲望是害我们走错人生道路的“毒品”

逆境是调整和再建企业良好关系的机会

抑制邪恶之心，让善良之心占领思想阵地

树立光明正大，符合大义名分的崇高目标

没有斗志的人应该趁早退位

第三节　天地一纸隔：突破困局，只需遵照简单法则运行

不要建立没有把握的计划

企业的长远成功来自顾客对公司的尊重

建立客户接受的价格体系

坚持雇佣、确保就业是王道

提高效率，员工的动作就一定要有美感

第四节　看见还要想到：乐观地思考，悲观地计划

所谓时运不济，不过是让我们暂作休息

没有一个人应该是“环境”的奴隶

每踏出一步，都不要有一丝的忧虑

清晰地远见能够激发极大的信心

为了整体的利益，即使失败也无需责罚

在耗尽所有资源前，绝不抽身而退

【稻盛智慧】应对萧条时期的经营策略

第五课　你的梦想一定能实现

第一节　成功的配方：成功＝能力×努力×态度

没有努力，再好的远见也是空想

清楚自己的缺点，并极力弥补

反省就是耕耘、整理心灵的庭院

态度是消极的，结果亦将为负

永怀乐观向上的心态

用心渴望的目标才可能达成

凭一股傻劲迎向困难和挑战

以策略取胜的成功难长久

第二节　珍视能量开关：成就＝能力×创新×态度

不要羞于说出自己的梦想

驾驭妄求的本能很重要

一时的成功不能保证一世的成功

沉浸在梦想中，且梦想的画面必须是“彩色”的

培养精神上的意志力，不断向极限挑战

热情是成功之钥

第三节　场中央角力：运用正确思维放下无关杂念

若要有惊人的结果，一定要力求突破

只有脚踏实地才是“梦想成真”之道

摒弃失败的恐惧

从过去的失败中学会审视自己

想好事，做好事，就会有好的结果

无私的思考方式引导我们走向真正的成功

与消极情绪作斗争，该高兴就高兴

第四节　“晚稻人”成长法：必有雄心壮志方能一见青天

我们无法致力于连自己都不相信的事

水手和死亡的间隔，只有一块甲板的距离

以热情和热忱为动力，让不可能成为可能

把跨栏的高度设置在比现在能力高两三成的高度

滋养成功的欲望，使之强烈到成为潜意识的一部分

做到“宁可损失也要坚持到底”

大胆敏锐，勇于尝试

第五节　愿望要行动：人生因理想而具无限可能

要有一颗单纯的、充满希望和梦想的心

真正的力量是勇气，不要怯懦

杂草也在努力求生

思考自己的人生目标

不因背运而气馁

从现在开始，相信自己

强迫自己追求卓越

第六节　道理重于常识：越成功越要谦恭行事

成功后骄傲自大是当今人们的通病

才识与诚心合二为一时，万事皆可成

凡人皆以克己成，以纵己败

完善人生观，才不至失去得来不易的成功

勿把人当对手，而与天常相对

“纯粹之心”才具备将人引向正确之途的伟大力量

事到临头趁势而动，事业绝难持久

不惜生命，不图名誉，便很难对付

【稻盛智慧】如何导演人生这台戏

第六课　“活着”的经营之道

第一节　人皆可圣：人生的目的在于追求美好心灵

拼尽全力，活在当下这一刻

人生是为心的修行而设立的道场

好坏交替才是完整的人生轨迹

持有正面的思维方式就会有幸福的人生

人的价值由人的心灵决定

即使处于最低潮，也不能失去对明日的希望

不屈服于逆境，就能成为有价值的人

第二节　心性“大本营”：内心的样貌会反映在现实上

如果你有善心，地狱也会变成天堂

人生就是每一个“今天”的累积

始终以“受教者”的姿态对待自己

真诚带来爱与和谐

修身养性的关键在于克己

地狱天堂之别在于人心

第三节　锻造美心：人的进步就是比降世之初更美好

心胸开阔，才能察觉出生命的至福

最尊贵的行为，就是为他人奉献

为什么要重视道德

虔诚的感恩发自内心最深处

每天都心存感恩，回报世界

以谦卑的心对待一切

要解决复杂的事情，必须先提高心灵的层次

第四节　追求无穷：人生画布，要靠你以思想为笔去描绘

秉持单纯的心，单纯的热情

以知足常乐之心活在人间

捷径并不一定把我们带到目的地

以平常心看待事物

学会驾驭自己的本能

真诚才能带来和谐

用关怀赢得信赖

第五节　灵魂转念：混沌时代更该省思“活法”

年轻时的挫折和考验是磨炼自己的机会

逆境是重新审视自身再次起步的最佳时机

抛却妄念，锻炼灵魂才不枉此生

人生幸与不幸，都要努力不懈地活下去

苦难是淬炼心性最好的机会

不能浪费一去不复返的人生

死亡只是展开一段新的旅程

第六节　敬天爱人：生命就是以心思善

人的进步就是心境比降临人世之初时更美好

追求人间正道——单纯且强有力的信念

感谢今日，振作明日，此为“君子之心”

敬天爱人，以心为本

平静的内心决定事情发展的方向

以意志力除贪嗔痴

凭一颗纯粹而真挚的心便能打动人

奋斗使人生更多彩，人格更高尚

第七节　思利及人：“存在”本身就有重大的意义

以谦卑的心修炼自己，帮助别人

人人都有善行，才能走向美好的未来

世上没有一个东西是多余的

肉体的死去并不意味着个人真的死去

沉醉在无穷的欲望中才是人生中的大不幸

凡事都要先摆脱私心的缠绕

第八节　磨炼真我：日日精进是引以为荣的活法

人一旦傲慢必定遭人唾弃

承认自己有所欠缺，并从那里出发

最伟大的能力就是超越自我

人生的成败由我们自己掌控

抽一点时间让自己摇摆的心安静下来

靠争斗才能发展的观点已经过时

【稻盛智慧】致孩子们

第七课　让心智提升到更高的境界

第一节　与宇宙相和谐：提升灵魂不可或缺的修行

将今天一天作为“生活的单位”

忍辱负重，才能淬炼我们的人格

克制烦恼，端正自己的言行举止

观察自己，集中精神，将摇摆的心坚定下来

规范天地自然的道理便是你生活的智慧

只有拼命地前进，才不会输给别人

第二节　纯粹至诚：用良心走向控制自我本能的人生

努力去遵守，努力去实行，就能得到救赎

社会人的职责：将“接受”转变为“给予”

默默行善的人，神明不会弃之不顾

想追求之物不得时，要牢牢抓住已有之物

秉持仁慈之心，“宇宙般的性灵”必是一片坦途

宇宙间静静存在着思想与爱的能量

第三节　共生意识：与众生相和谐的生存价值

秉持爱与智慧才是真正的生活

我们对此生要负责，对来生也要负责

要警惕为了自己的自由而给别人不自由

际遇无论是幸还是不幸，都是造物主赐予我们的考验

出人头地还是有趣闲适都只是人生的一个过程

倾尽全力为世界的进化而努力，是人类的使命

勇敢迈出下一段旅程，身上的勋章将是最光亮的心

第四节　排除烦忧毒素：恼恨只是窗户纸似的表象

“小爱”扩张过度，必将导致灾祸

“原谅那些不能原谅的事”是必修的功课

人生在世，无非是“尽人事，知天命”

即使命运多舛，也要避免自己存有嫉妒愤恨之心

极端轻视自然，终将欲壑难填

共生能使我们建立物质和精神同样富裕的社会

【稻盛智慧】依原理原则思考

附录　稻盛和夫为什么能

少年时光：在迷茫的时代寻找活着的意义

鹿儿岛爱哭的顽童

老师眼中的“傻瓜”

反抗老师的偏心

在战后的混乱中拼命求生

郁闷的高三生活

名校落榜，进入本地大学

亏本企业“松风工业”的历练

初涉职场的困境

迷茫之后的转机

初露管理才华

伯乐和千里马

禁止加班拒绝罢工

创立京瓷与第二电电：向巨人挑战，需要真正的勇气

技术和人品赢得大家无私的帮助

喜结良缘

创业的艰辛

营销

阿米巴经营的基础

首次美国之行

应对危机

经IBM严格锤炼，跻身世界一流行列

艰难地拓展业务

工会的成立

大胆赌注

低谷时期的应对

在人生的细节中发现敬天爱人的智慧

在乡贤西乡隆盛的思想中汲取不竭的智慧

作为京都人的努力

回报社会

与病魔的抗争

稻盛财团与“京都奖”

盛和塾

拯救日航、老当益壮

# 第一课　幸福工作经营法

稻盛和夫认为，人生幸福的真正外在体现形式，就是工作。因为工作本身能给予人们成就感和认同感。因此，所谓工作的价值，本质上就是人生的价值。它不仅能磨炼人的心智，提升人的品质，更为重要的是，在极具挑战性的工作现场，能让人们在流汗当中，突破已有的思维桎梏，以持续性的精进，去除内心的妄念，从而达到一种“燃烧自我”的最佳状态。这正是稻盛和夫所追求的工作态度。

# 第一节　工作即人生：工作＝思维方式×热情×能力。

## 正面思维等于持续的人格提升

【人生悟语】

正面思维会促使人们以积极、主动、乐观的态度处理事情，使事情向着有利的方向发展。正面思维使人在顺境中脱颖而出，在逆境中更加坚强。正面思维会变不利为有利，变优秀为卓越。

熟悉稻盛和夫的人可能都知道，他曾用一个很经典的方程式表达他的工作观和人生观，这个方程式是：人生工作的结果＝思维方式×热情×能力。

开创京瓷后不久，稻盛和夫就想出了这个方程式。此后，他一直遵循这个方程式努力工作，在人生道路上乘风破浪。同时，他不仅自己努力实践，而且一有机会就向员工们解释这个方程式是何等地重要。

稻盛认为，如果方程中的思维方式为负，如果不改正，不管你有多少财富，你都不可能有幸福的人生。

要拥有幸福的人生，要把工作做到完美，事业做到最大，就必须具备正面的“思维方式”。只有做到这点，一个人的一生才有可能会在工作上硕果累累，在生活中获得幸福。

人和动物、植物的区别在哪里？心理学之父威廉·詹姆斯曾说过，我们这个时代最伟大的发现就是，人们可以通过改变思维方式来改变自己的生活，而思维方式是人们可挑选的一种选择，我们可以用积极抑或消极的思想对待事物。若非身体机能出现差错，我们都可能自主地选择用哪种思维方式思考问题。

大脑是一个出色的过滤器，但很多员工却不懂得如何使用它。阿兰·彼得森在《更好的家庭》一书中说道，消极思潮正影响着我们，人天生容易受到消极思想的影响。在实际工作中，人们不难发现，如果有一个人说一些心灰意冷的话，就极有可能降低整个团队的士气；而真诚的赞美则令人精神鼓舞、斗志昂扬。

纵观职场百态，成功者之所以成功，就是能够将正面的思维运用到工作和生活中，自己树立自己，自己成就自己。

一个精明的荷兰花草商人，千里迢迢从遥远的非洲引进了一种名贵的花卉，培育在自己的花圃里，准备到时候卖个好价钱。对这种名贵花卉，商人爱护备至，许多亲朋好友向他索要，一向慷慨大方的他却连一粒种子也不给。

第一年的春天，他的花开了，花圃里万紫千红，那种名贵的花开得尤其漂亮。第二年的春天，他的这种名贵的花已繁育出了五六千株，但他发现，今年的花没有去年开得好，花朵略小不说，还有一点杂色。到了第三年，名贵的花已经繁育出了上万株，令他沮丧的是，那些花的花朵变得更小，花色也差很多，完全没有了它在非洲时的那种雍容和高贵。当然，他没能靠这些花赚上一大笔。

难道这些花退化了吗？可非洲人年年种养这种花，大面积、年复一年地种植，并没有见过这种花会退化呀。百思不得其解，他便去请教一位植物学家。

植物学家问他："你的邻居种植的也是这种花吗？"他摇摇头说："这种花只有我一个人有，他们的花圃里都是些郁金香、玫瑰、金盏菊之类的普通花卉。"植物学家沉吟了半天说："尽管你的花圃里种满了这种名贵之花，但和你的花圃毗邻的花圃却种植着其他花卉，你的这种名贵之花被风传播了花粉后，又沾上了毗邻花圃里的其他品种的花粉，所以你的名贵之花一年不如一年，越来越不雍容华贵了。"商人问植物学家该怎么办，植物学家说："谁能阻挡住风传播花粉呢？要想使你的名贵之花不失本色，只有一种办法，那就是让你邻居的花圃里也都种上你的这种花。"于是商人把自己的花种分给了自己的邻居。次年春天花开的时候，商人和邻居的花圃几乎成了这种名贵之花的海洋——花色典雅，朵朵流光溢彩，雍容华贵。

这些花一上市，便被抢购一空，商人和他的邻居都发了大财。想要有名贵的花，就必须让自己的邻居也种上同样名贵的花。精神世界也是这样的，一个人想要维持自己品德的高尚，如果不懂得和别人分享，就只能是孤芳自赏，甚至背上自闭与不通事理的骂名。

分享是为了在我们需要时的得到，给自己一个好人缘和和睦的生活、工作环境。在分享中，我们得到的远比分享的多得多。

成功是有顺序的，首先是有一个正面的思维，然后是做法的有效，最后是人格的提升。可以这么说，正面思维是所有成功的起点。在历史故事里、在现实生活中，哪里有成功人士，哪里就有正面思维。

一个企业要和国际接轨，就要和比自己强大的跨国企业竞争，这首先就要求有一个正确的思维，在思想上立于不败之地。首先必须要在软件上战胜竞争对手，充分看到自己的优势和长处，懂得化不利为有利。在迈向成功的道路上，我们比以往任何时候都需要正面思维。

每个员工在职场竞争中求生存发展之道，弱者要变强，强者要更强，必须拥有正面的思维，以这种思维指导自己的工作，在努力工作中会不知不觉地提升自己的人格。然而工作往往压力大，困难多，如逆水行舟，不进则退。其中一些意志不够坚定的员工，容易产生反面的想法。本来可以大有作为，结果仅仅因为没有从正面来思考和处理问题，而与成功失之交臂。

正面思维会促使人们以积极、主动、乐观的态度去处理任何事情，使事情向着有利的方向发展。正面思维使人在顺境中脱颖而出，在逆境中更加坚强。正面思维会变不利为有利，变优秀为卓越。

正面思维在人们日常工作的真正执行中，会被发现更多的力量和价值。卡尔·巴德说过："虽然时光不会倒流，无人能够从头再来，但人人都可以从现在做起，开创全新的未来。"正面思维是一个神奇的魔棒，它能点铁成金，帮助每一位员工在职场中搬开绊脚石，披荆斩棘，乘风破浪，并赋予他们一个充满魅力的人格。

## 以完美为目标就是无止境地追求内心的理想

【人生悟语】

必须为自己建一座灯塔，为自己将来的路指明方向。做第一个吃螃蟹的人就是意味着没有前人的经验可以借鉴，自己才是竞争中的唯一对手。

"全国劳动模范""全国杰出青年岗位能手"李素丽曾说过，认真只能把工作做对，用心才能把工作做好。在实际生活中她也是这么做的，在平凡的岗位上，她用尽心力将工作做好，就是在追逐心中的那个理想。其实，人与人智力之间的差别很小，造成人与人之间巨大差距的是努力、用心的程度不同。稻盛和夫就是一直以完美为目标无尽地追求，他坦言，就工作而言，自己是个完美主义者。

在平时的生活当中，要求自己做到事事完美着实困难。但是如果你能把追求完美变成自己的第二天性，事情就变得轻松简单很多。好比发射一颗卫星上天需要非常巨大的能量。然而，一旦卫星走上了它的运行轨道，那么就不需要很大能

量便可以维持它的正常运转了。

8年前，莎莉斯和科利尔还在俄勒冈州的一家大酒店里供职。在工作中他们发现，很多人在旅游之际，不愿意去酒店里的酒吧、赌场、健身房等娱乐场所，也不喜欢看电影、电视，而是静下心来在房间里看书。时常有游客问科利尔：酒店里能不能提供一些世界名著？酒店里没有，爱看小说的科利尔满足了他们。问的人多了，莎莉斯就留心起来。一段时间后，她发现这一消费群体相当庞大。现代社会压力极易让人浮躁，人们强烈地要求释放自己，有的人就去酒吧疯狂，去赌场寻求刺激来发泄，而另一部分人偏爱寻一方静地让自己远离并躲避一切烦恼与压力，看书是一种最好的方式。开一家专门针对这类人群的旅馆，是否可行呢？莎莉斯在一次闲聊时，把这个想法对科利尔说了。没想到他早就注意到这一现象，两人一拍即合，决定合伙开办一家“小说旅馆”。

为了安静，他们最后选择了纽波特海湾这个偏僻的小镇。他俩集资购买了一幢3层楼房，设客房20套，房间里没有电视机，旅馆内没有酒吧、赌场、健身房，连游泳池都没有。这就是科利尔和莎莉斯所想要达到的效果。在“海明威客房”中，人们可以看到旭日初升的景象，通过房间中一架残旧的打字机及挂在墙壁上的一只羚羊头，人们马上就会想到海明威的小说《老人与海》以及《战地钟声》等里面动人的情节描写，迫不及待地想从“海明威的书架”上翻看这些小说，那种舒适的感觉也许让人终生难忘。所有的故事描述与人物刻画在莎莉斯和科利尔的精心筹划和布置下，都表现在房间里。令人大惑不解的是，他们的旅馆刚投入使用，来此的游客就与日俱增，尽管对这种新颖的旅馆有口碑相传的效应，但稀疏的几个外来人或许自己都没有来得及消化，影响还不至于这么快。

原来，在科利尔和莎莉斯布置旅馆的同时，就早已开始了招徕顾客的工作。既然是小说旅馆，自然顾客群是与书亲近的人。为了方便与顾客接触、交流，他们在俄勒冈州开了一家书店，凡是来书店购书的人都可以获得一份“小说旅馆”——西里维亚·贝奇的介绍和一张开业打折卡。许多人在看了这份附着彩色图片的介绍之后，就被这家奇特的旅馆吸引住了，有的人当即就预订了房间。为了增大客源，莎莉斯还与俄勒冈州的其他书店联系，希望他们在售书时，附上一张“小说旅馆”的介绍。这种全方位、有针对性的出击，为他们赢得了稳定的客源。这种形式一直持续到现在。随着时间的推移，“小说旅馆”的影响日渐扩大。莎莉斯和科利尔书店生意的兴隆，也显示出了其“小说旅馆”客人的增加。在旅馆的每个房间和庭院里，随处可见阅读小说、静心思考、埋头写作的人，甚至一些大牌演员和编剧也在这里讨论剧本。一些新婚夫妇以住在旅馆中用法国女

作家科利特命名的“科利特客房”中度蜜月为荣。

细节影响品质，细节体现品位，细节更显示着人们对完美的追求。

稻盛和夫说，在他所经过的旅途中，每每遭遇巨大苦难，他总是拼命地寻找指引方向的灯塔。但他所处之处是辨不清方向的茫茫大海，不可能找到灯光。他必须为自己建一座灯塔，为自己将来的路指明方向。做第一个吃螃蟹的人就是意味着没有前人的经验可以借鉴，自己才是竞争中的唯一对手。只有领悟到这种境界才可以使自己到达完美的状态。对开拓一片崭新天地的先行者而言，所谓的“更好”或“最好”是与他人比较的结果，而先行者身边没有可以依靠或比较的人选，因此只能做到完美。

无独有偶，我国的著名企业海尔公司的“零缺陷”管理为很多企业树立了典范。“零缺陷”意味着追求产品品质的完美无缺，不能出任何纰漏。他们通过对零缺陷的严格要求，不断地向着整个海尔集团的理想靠近。海尔集团的董事局主席、首席执行官张瑞敏说过，凡是有缺陷的产品，就是废品！只要去过海尔集团参观的人都知道，海尔的展览馆里保存着一把大铁锤，这把大铁锤是海尔发展的“功臣”。而说到这把大铁锤的来历，则要追溯到20世纪80年代。

1985年，张瑞敏刚到海尔，当时的海尔叫做青岛电冰箱总厂。在那个时代，冰箱供不应求，海尔生产出来的所有产品，甚至没有合格的冰箱都能不费吹灰之力地销售一空。1985年4月，张瑞敏收到了来自一位客户的投诉信，说自己购买的海尔冰箱存在质量问题。张瑞敏觉得事情很严重，于是对仓库进行了突击检查，结果发现有76台冰箱存在各种各样的质量缺陷。

在开会讨论该事件的处理办法时，干部们主要有两种意见：一是作为“公关手段”，把问题冰箱处理给经常来厂检查的工商局、自来水公司或是电业局的人，借此拉近他们与海尔的关系；二是当做福利，把冰箱处理给对本厂有过贡献的员工。可张瑞敏坚决不同意，他说：我要是同意把这76台有问题的冰箱卖出去，就无异于允许你们明天再生产10倍这样的问题冰箱。

最终，张瑞敏在海尔弄了了两个大展览室，将劣质零部件和76台劣质冰箱全部展出，让全厂的员工都前来参观。参观结束后，他把负责生产这些冰箱的员工留下，他自己先拿了一把大铁锤，狠狠地朝一台冰箱砸了下去，把这台冰箱砸得七零八落。接着他把锤子交给责任人，让他们亲手把这76台冰箱全部销毁。

很多当时在场的人都流下了眼泪。当时员工的人均月收入只有40多元钱，而那时的一台冰箱能卖到800多元钱，一台冰箱相当于很多人两年的工资。

尽管那时的海尔还有负债，而且冰箱的价格也很高，其实这些冰箱也没有什么大毛病，有的只是在表面上稍有划痕。张瑞敏出人意料的举动在当时令很多人难以接受和理解。但是，这一锤砸下去声音砸醒了全体员工陈旧的质量意识，它让员工明白了：在海尔，任何不完美的产品就等于是废品，因为海尔的目标叫做“完美”。没有这一锤，便没有海尔的前途，便没有海尔今天的辉煌。

以完美为目标是一种理念、一种意识、一种作风、一种精神、一种积极对待问题的态度、一种精益求精细致入微的工作模式。完美主义不是一项阶段性的任务，而是一项系统性很强的长期工程。

改变粗放的工作模式，事事力求完美，持之以恒地坚持下去，长期坚持就会形成习惯，良好的习惯就会成为品质，这种品质便会带领着我们无尽地追求自己内心的理想。稻盛指出，完美主义是那只最终决定个人成长和企业发展、成败命运的看不见的手。

## 付出不亚于任何人的努力

【人生悟语】

每天坚持认真地、不遗余力地工作，应该是做人最基本的、必要的条件。

常常听到有人说：“只要付出了，就会有收获”。有句谚语讲得好：“一分耕耘，一分收获”。企业经营中最重要的事情莫过于每一天都竭尽全力、拼命工作。这是妇孺皆知的道理。

如果这样问一个人：“你努力了吗？”

估计所有的人都会异口同声：“是的。”

稻盛和夫经常问许多人：“你是否在竭尽全力地工作？”

回答通常是：“是的，我在努力工作。”

但稻盛和夫显然对这样的回答不满意，他常常会接着问：“你是否付出了不亚于任何人的努力？”“你的工作方法是否不亚于任何人？”

稻盛坚信，坚持每天认真地、不遗余力地工作，应该是做人最基本的、必要的条件。“付出不亚于任何人的努力”几乎成了他的一句口头禅。

“付出不亚于任何人的努力”，只有做到这点，才能拥有华丽的人生，才能成功地经营一个企业。做不到这一点，无论企业经营抑或人生的成功，都是纸上谈兵。今年不景气，可能明年也会不景气，不管市场怎样地不景气，工作总要继续，而且要拼命地工作。人们常说的，经营战略最重要，经营战术不可少。但是稻盛的观点是，除了拼命工作外，没有第二条路通向成功。

稻盛一直把他的舅舅作为榜样。战后稻盛的舅舅身无分文，只得做个菜贩。他的文化程度不高，不过小学毕业。他每天拉着比自己身体大得多的大板车出摊，冬有三九夏有三伏，无一日例外，也不在意被邻居们嘲笑。他不知道什么是经营，怎样做买卖，更不懂会计知识，但是他的菜铺规模越开越大。直到他晚年，经营都很顺利。此时的学问和能耐都可以忽略不计，埋头苦干给他带来了收成。舅舅的形象一直深深刻在了稻盛的心中，也对他后来创办京瓷起了很大的作用。

仅付出和大多数人一样的努力，基本上是没有什么成功的概率的，不管这努力持续了多长时间。因为这只是做了理所应当的事情，想在激烈的竞争中有骄人的表现，就得付出非同寻常的“不亚于任何人的努力”。

希望在工作中有所建树，就必须持续地付出这种近乎个人极限的努力。如若不肯付出加倍的努力，而想取得成功并维持成功，那绝对是妄想。

初创京瓷之际，稻盛每天全心工作，以至于每天晚上几点回家，几点睡觉，都完全没有概念。

所谓“不亚于任何人的努力”，是没有终点、突破极限、永无止境的努力，不是说做到这种程度差不多就可以了。将目标递进，靠的就是这种持续的、无限度的努力。

然而，在这个艰苦困难的过程中，员工们难免会有牢骚和不满：“这样无限度的、不要命的工作，人的血肉之躯能受得了吗？过不了多久，大家都会累倒的。”员工们的确个个满脸的疲惫。

稻盛考虑再三，最终还是狠下心来，说了下面一段话：

“企业经营就好比是参加马拉松比赛。我们是业余团队，没有经过专业的训练。在这样的长距离赛跑中，我们起跑时已经被别人落下了。此时此刻，如果还想继续参加比赛，只有用百米赛跑的速度飞奔才行。当然，很多人认为这样拼命，身体会吃不消。但是，我们在起跑的时候已经晚了，又没有专业的训练，缺乏比赛的经验，不这么做就没有可能会成功。如果不能坚持下来，还不如不参加这次比赛。”

员工们被他说服了。

在资金、技术、设备都严重匮乏的情况下，京瓷又是最后一个加入新型陶瓷行业的企业。考虑到严酷的现实，已经没有从容不迫选样的余地，除了拼命努力之外别无他法。这种不得已的、严酷的、简直不近人情的决断，得到员工们的理解，大家决定共同奋斗渡过难关。

这种努力开花结果了。不到10年，京瓷的股票上市了，这是一个关键发展点。

这时的稻盛对员工们说：用百米赛的速度挑战马拉松，大家都担心途中有人落伍。但是，一旦以百米的冲刺速度跑起来以后，做事竭尽全力就成为大家共有的习惯，居然一直坚持到今天。在比赛中，大家看到的那些先起跑的团队速度并不算理想。现今最领先的团队已经进入了我们的视野范围，说明我们与第一的距离拉近了。请大家继续努力，全力奔赴，超越他们。

稻盛和夫把这种以短跑的冲刺速度叫板长跑比赛的无限度的努力，叫做“不亚于任何人的努力”。

中等程度的努力太平凡，它的力量不足以让企业或个人获得理想的成果。只有付出“不亚于任何人的努力”才是人生完满和事业有成的王道。

付出“不亚于任何人的努力”乃是自然的机理。不论是动物还是植物都在拼命努力地发展自己以求生存，而只有人类才会贪图安乐、不思进取，认为竭尽所能地工作是在变相虐待自己，但事实绝非如此。

为了自身的生存和发展必须拼命努力，自然界的机理本来就是这样。不努力的植物不存在，因为它们早在竞争中被淘汰出局。动物也是一样，不拼搏则面临灭绝。

付出“不亚于任何人的努力”，这是天地万物的“铁的法则”，人也应如此。

## 从知识到见识，从见识到胆识

【人生悟语】

胆识的母亲是勇气。倘若没有排除万难、坚忍不拔、坚持奋斗到底的勇气，一切知识都会灰飞烟灭，没有勇气作支撑的知识是一盘散沙，无用武之地。

关于知识、见识和胆识，字典里的解释是：知识是人们在改造世界的实践中所获得的认识和经验的总和；见识的意思是见闻、知识；胆识的意思是胆量和见识。

知识大部分是书本上得来的，基本上属于理论范围；见识是在知识的基础上有一定的实践；而胆识则是人的能力和魄力，是才华和知识的集合。知识的内容包罗万象，所涉及的范围广泛。见识是平时我们对身边周围社会和事物的观察、思考和积累的程度，是一个人通过参与社会实践所获得的认识和经验的积累。所谓见多识广的多是那些有着丰富经验的人。此外见识还意味着一个人对事物认识的维度，即深度、高度和广度。

在一个钓鱼池旁边，有一群喜欢钓鱼的人正在垂钓。似乎每个人的运气都很不好，没有一条鱼上钩，因此当其中一位M先生钓到一条大鱼时，大家都为他喝彩。而这位M先生表情却非常奇怪，他两手捧着鱼，目测鱼的大小后，竟摇着头将鱼放回鱼池。虽然周围的人都很惊讶，但毕竟这是人家的自由，大家也只好若无其事地继续垂钓。

接着，M先生又钓上一条大鱼，他看了一下又把它放回鱼池里，大家都觉得奇怪。等到第三次M先生钓到一条小鱼时，他才露出笑脸将鱼放进自己的鱼篓里，准备回家。这时有一位老人问他：“虽然来这儿钓鱼的人只是为了尽兴，但你的行为令人不可思议。头两次钓上来的大鱼你总是放回水里，而第三次你钓上来的鱼非常小，在任何一个鱼池里都可以钓到，你却非常满意地将它放到鱼篓里，这是为什么呢？”

M先生回答说：“因为我家所有的盘子中，最大的盘子只能放这么大的鱼。”

人常常在不知不觉中，以目前仅有的见识来企求自己所希望得到的东西。人

生仅有一次，如果只相信“小盘子”，得到的将会只是一个狭窄的人生。面对人生所谓的“小盘子”，应该发散思维，慢慢将它扩大为大盘子，拓展更为宽广的人生。

一个人对事物的洞悉能力和感知能力常常来源于他的见识。常言道，读万卷书不如行万里路，行万里路不如阅人无数，阅人无数不如重叠成功人的脚步。接受教育，不间断地学习，是进行知识积累的过程；把学到的知识直接或间接地在实践中去运行阐释，借鉴正反两方面的经验，遇事多分析、多总结，减少无知的盲目举动和不知所措的愚蠢行为，这就是见识。学习的知识通过实践经历的酿造不断积淀，逐渐厚重起来，那么具有个人风格的见识便于实践中形成了。见识是知识在实践中淬炼的结晶。

胆识是胆量和见识的综合体。无论是在工作中还是生活中，每个人都经受过这样的考验：关键时刻，有没有胆量站在一个崭新的高度，迎接某些原本自己能力达不到的挑战。最后使你坚定并坚持下来的力量，是一种犀利的眼光、坚强的意志，以及明智的选择，这便是胆识。胆识是人的勇气和能力。

所谓“君子”者，即是在任何事态下都能随机应变，如鱼在水中，灵活自如，游刃有余。也就是说，通过修养自身的品行，获得出众的见识，面对任何局面都能将自己的见解实施得来去自如，这一切都需要在行事之前做出万全的准备。

稻盛和夫在日本哲学大家安冈正笃的著作中，对“知识”“见识”“胆识”有了领悟。稻盛认为，胆识的母亲是勇气。很多人知道这个道理，却在困难面前犹豫踌躇，关键在于他们缺乏勇气作为后盾。过分在意“自我”会导致勇气的丧失。

常言说得好，“读《论语》而不知《论语》”。相信大多数人都聆听过先贤的教诲，也读过圣贤书。然而，倘若仅仅停留在“知”的层面还不够，应当把知识通过实践提升为见识、把见识通过勇气升华为胆识。

其实杰出者与平庸者的差距，并不简单地在于知识的多寡、专业的优劣，而在于谁的经历丰富，见多识广，遇事不慌，有一种运筹帷幄的胆识和气度，对于任何情况都能应对自如。

为了更好地生活，人们必须掌握各种各样的知识。然而，知识本身是单薄的，几乎承担不起任何的实际作用。必须将知识进一步转化成具有强大实践能力的见识。当然，这还是不够的，必须用真正的勇气把见识打造成不为任何事所动的胆识，这才是成就大事业的支撑点。

有胆量才会有突破，有突破才会有创新。然而倘若没有知识和见识给勇气打底，那勇气只是匹夫之勇或意气用事。而只有知识和见识，那么只能纸上谈兵或望梅止渴。有了知识和见识的勇气才是胆识，“有胆无识狂为勇，有识无胆多空谈”。做一个有胆有识的人，不但要积累知识、增长见识，更要有必胜的勇气和决心，有敢于挑战的胆量。

## 能带来真正喜悦的是劳动

【人生悟语】

为了使事业成功、人生充实，勤勉是不可或缺的。勤勉就是指拼命工作，认真、努力、专心致志地工作。通过这样的勤勉，人类就可以获得丰富的精神和厚重的人格。

人生是短暂的，所以快乐地度过生命中的每一天，就显得尤为重要了。那么，怎样才能获得快乐呢？

有人认为，如果能拥有很多的财富就会很快乐。可是假设你真的中了彩票，得到了一大笔钱，足够你玩乐一辈子。这时你就会获得真正的幸福吗？当我们每天无所事事，不做工作，而只去吃喝玩乐，试想这样的生活一直持续，你不会感觉无聊吗？长此以往，你与家庭、朋友的关系也会恶化，因为你已经找不到人生和工作的意义了。

稻盛和夫视工作的喜悦为世界上最大的喜悦。他曾经说：“为了使事业成功、人生充实，‘勤勉’是不可或缺的。勤勉就是指拼命工作，认真、努力、专心致志地工作。通过这样的勤勉，人类就可以获得丰富的精神和厚重的人格。”

曾经有这样一群年轻人向苏格拉底请教：“快乐到底在哪里？”苏格拉底说：“你们还是先帮我造一只船吧。”于是这群年轻人把寻找快乐的事情先放在了一边，花了很多努力和心思，用了七七四十九天造成了一条独木船。

这群年轻人把苏格拉底请上船，他们一边合力荡桨，一边齐声放歌。这时苏格拉底问：“孩子们，你们快乐吗？”他们齐声回答：“快乐极了！”

美国一位作家曾经说过，幸福就像一只蝴蝶，当你追逐它的时候，它会远离你；但是当你静静的坐下来时，它便会悄悄地落在你的肩上。快乐是什么？快乐

其实就像一片田地，当我们用自己辛勤的劳动去耕耘时，它才会结出累累硕果。

当我们四处寻找快乐的时候，却没有领悟真正的快乐就在身边简单的工作中。在劳动中，我们可以安下心来齐心协力，努力研究，辛勤劳作。因为工作中足够的聚精会神，以至于许多烦恼都搁置和淡忘了。最终，我们从劳动中获得了最大的喜悦。

在稻盛和夫看来，工作占据我们大部分的生活，专心致志地工作所带来的成就感，这种喜悦是特别的，绝对不是任何其他事物可以代替的。认真、努力地工作，克服痛苦和辛苦后取得成功时的成就感，才是人世间无可替代的喜悦。

“铁人”王进喜率领石油工人开发大庆油田时，面对许多难以想象的困难：没有公路，车辆不足，吃和住都成问题。但王进喜和他的同事下定决心：有条件要上，没有条件创造条件也要上。他们用滚杠加撬杠，靠双手和肩膀，奋战3天3夜，把38米高、22吨重的井架迎着寒风矗立在了荒原。当得知开钻需要的水管还没有接通。王进喜就带领工人到附近的水泡子里破冰取水，硬是用脸盆、水桶，一盆盆、一桶桶地往井场端了50吨水。在他们的艰苦努力下，中国的第一口油井终于建成了。他们感到无比骄傲与自豪。他们乐在嘴上，更乐在心里。

像王进喜这样的劳动楷模，在我们的身边，有太多太多。他们在工作中不怕苦，不怕累。用劳动充实自我的人生，用劳动提升自我的价值，从劳动中获得非凡的喜悦和快乐。

稻盛和夫指出，能真正带来喜悦和快乐的是劳动。如果有人再次问我快乐是什么，我会这样说，快乐是劳动前心中的那份期待与憧憬；快乐是劳动过程中不断克服困难，不断解决问题的那份探索与坚持；快乐是劳动后大汗淋漓的那份畅快。

喜悦和幸福总会从辛苦的彼岸露出它优美的身姿。正如漫漫长夜结束后，曙光就会到来一样。当我们拼命工作之后，自然会发现辛劳的背后隐藏着最大的快乐和欢喜，这就是劳动人生的美好所在。

## 只图安逸，就是不负责任的倒退

【人生悟语】

劳动是获得心中快乐的种子。每天认真工作必定会得到巨大的回报：这会让

你享受到人生的快乐体会到时间的宝贵。

人这种动物带着一种与生俱来的惰性：如果一味放任，就会贪图安逸，不思进取，躲避挫折和困难。

有这样一个民间故事：

从前有一对勤劳的夫妻，他们每天从早干到晚，就这样过了几年，渐渐富裕起来。但是这对夫妻对唯一的儿子从小就溺爱，不让他干活，对他百依百顺。父母无微不至的关心却使儿子只贪图眼前的安逸而好吃懒做。时间一长，这对夫妻年老了，他们操劳了大半生的时间，积攒了一笔不小的财富。等老两口去世后，这个儿子和他的妻子只知道吃喝玩乐，不思进取。他们不停地挥霍，着实快活了一阵子。但是坐吃山空，这段神仙般的日子眼看就要结束了。终于，在腊月初八这天，他俩穷得只剩下一碗粥。等待他们的只有寒冷和死亡。

故事中这对懒夫妻的下场其实就是对只图安逸者的最后警告。俗话说得好："一分耕耘一分收获。"不劳动工作，而要坐享其成，这在现实的生活中是不可能长久的。

稻盛和夫回忆他青年时期的日本，那时的社会环境要比现在糟糕得多。因为，在那个严酷的时代，不努力好好工作，根本连饭都吃不上。

那个时候，几乎没有可以供人们选择职业的机会，没有现在这样宽松的环境，人们可以拥有选择自己感兴趣的工作、寻觅适合自己特点的职业的自由。在那个别无选择的时代，人们一般只能子承父业，接替父母继续工作；偶尔有可以就职的机会，就必须得安心做下去。

这些在今天看起来不可思议的情形在当时却是理所应当的。一旦进入某家企业工作，就没有辞职的可能，强大的社会舆论会把你打入深渊。也就是说，在这家企业一直工作是社会的需要，是个人应尽的义务，不管个人愿意还是不愿意。

强迫劳动在现在这个年代已经销声匿迹了。然而，在这个幸福的时代里不好好工作、只贪图舒适安逸、懒懒散散会造成什么样的后果呢？这是个值得我们深省的问题。

安逸和稳定只能带来懒惰的思想，而不能给予人真正的动力和生活乐趣。假设幸运之神眷顾你，让你中了头彩。头彩的奖金足够你玩乐一世。这种喜悦可能

会使人快乐一时，但长期无所事事的烦闷会缠绕一世。每天吃喝玩乐，没有目标，不做工作，长期持续这种生活，你不但会觉得无聊无趣，而且毫无长进，甚至会丧失人性中的那些闪光点。日复一日，亲情、友情的关系网会逐渐恶化坏死，将寻找不到生活的快乐和意义。

距今40年前，京瓷公司的股票上市。稻盛心中无限感慨，自己赤手空拳创建的公司终于跻身一流企业的行列了。

当时有人说他终于可以好好玩乐，过轻松安逸的生活了，不需要那么拼命努力了。的确有些风险企业的经营者们，通过股票上市，获得了大笔财富。很多人还很年轻，就已经开始考虑退休去过自己安乐生活。

京瓷公司上市时，稻盛没有抛售他持有的原始股，而发行新股所获得的可观利润归公司所有。当时的稻盛只有30多岁，他思考的是趁上市的机会更加努力工作。稻盛激励员工同心协力加油工作，他认为公司上市不代表着玩乐享受，而意味着肩负着更重大的责任，上市是新的起点，而不是终点。

稻盛和夫认为，劳动是心灵快乐的种子。每天认真工作必定会得到巨大的回报：这会让你享受到人生的快乐，体会到时间的宝贵。快乐和欢喜总是隐藏在拼命工作的背后，正如曙光的颜色从漫漫长夜的尽头露出微笑，这正是劳动人生的美好。

在生命的旅途中，有一架分毫不差的天平，它是获得幸福的不二法门，只有付出了辛勤和汗水，才能得到美好的人生。而贪图安逸只会使天平倾斜，使人生的幸福和成功失重。

## 努力工作的彼岸是美好人生

【人生悟语】

努力工作的背后隐藏着快乐和欢喜，正像漫漫长夜结束后，曙光就会到来一样。欢乐和幸福总会从辛苦的彼岸露出它优美的身姿，这就是劳动人生的美好。

天下没有免费的午餐，更没有不劳而获的成果。无数人都梦想自己中500万，但是中500万的概率有多大呢？既然机会如此之小，那为什么不抓紧眼前的机会，努力工作呢？机会对于每个人都是公平的，能不能抓得住，就要看自己的准备是

否充分。不要做不现实的梦，不要讲不现实的话，找到目标踏踏实实地走好每一步，量的积累，才会达到质的飞跃。

稻盛和夫认为，努力工作的背后隐藏着快乐和欢喜，每天认真工作，努力获得回报，才能让你感受到人生的快乐和时间的可贵。没有目标，不做工作，每天吃喝玩乐，如果长期持续这种无聊的生活，不但不会成长，而且会丧失自己人性中那些美好的东西。长此以往，与家庭、朋友的关系就会恶化，也将找不到人生和工作的意义。

比亚迪创始人兼首席执行官王传福接受《亚洲经营者》节目独家专访时，讲述了一个技术出身的企业家眼中的“成功”。对于成功的人生感悟，没有别致而生动的描述，他只给出了一个枯燥的答案：努力工作就好。某种程度上，这是对所有关于创业感悟的最简洁的概括，也是最脚踏实地的一种总结。这正如他所习惯的研发方式：想要了解并掌握某件事物，就要动手拆解，找出最根本的原理，余下的自然水到渠成。

无论我们从事的是什么工作，都应该认真地对待，努力地做好。只有在工作中锻炼自己的能力，才能使自己的业务水平不断提高。当今社会竞争无处不在，要想从平凡的工作中脱颖而出，取决于个人的心态、能力。这个世界会永远偏爱那些努力工作的人，并为他们大开绿灯。

有这样一则小故事：

有一位手艺精湛的老木匠即将退休。对他极为看重的老板希望在老木匠临走之前，为自己建造一所房子。老木匠原本急着想回家与妻小团聚，但老板的命令又拗不过，无奈之下只得答应下来。

这份活原本不是老木匠愿意做的，于是在建造过程中，老木匠心不在焉，甚至偷工减料。他只是惦念着与家人团聚的好日子。毫无疑问，对于建造这所房子，老木匠没有展现出以往那种用心做事的风格。

当他将建造房子的任务完成后，老板将房子送给了他，老板对他说：你为我干了一辈子的活，我也没有什么可送给你的，现在就把你最后建造的这所房子送给你，算做我最后给你的报酬吧！”

听了老板的这番话，老木匠惊呆了。他只后悔当初没有尽全力将房子建好。

我们可以从这个故事中深刻领受到一个人生哲理：我们在为别人工作的同时，更是在为自己工作。放弃努力实际是对自己不负责任。在为别人工作的同时，其实也是在为自己工作”。

只有努力工作的人，才有可能取得丰硕的成果，才会得到赏识进而被委以重任。因此只有珍惜工作、努力工作的人才能体会到工作才是最精彩的人生舞台。

## 认真工作能扭转人生

【人生悟语】

认真工作会给人生带来意想不到的、美好的未来，只有通过长时间不懈的工作，磨砺了心志，才会具备厚重的人格，在生活中沉稳而不摇摆。

认真工作是提高自己的最佳方法。把工作当做学习的机会，从中学习处理业务的经验，学习人际交往的智慧，这才是真正的聪明。认真工作的员工不会为自己的前途操心，这种好习惯一旦养成，到任何公司都会受到欢迎。与之相反，靠投机取巧取得的成就，在内心并没有踏实的感觉，从长远来看，是有百害而无一利的。

毫无疑问，稻盛和夫是成功者的楷模。但他自己也说过，最初自己并不是一个热爱劳动的人，几乎没有人天生就喜欢劳动。但是，最后，环境的压迫使他逐渐改变了心态，最初颓废的状态消失，他废寝忘食地花费比别人多很多倍的努力，最终取得了如今的成就。

稻盛和夫认为，工作不仅仅是为了口粮。人工作的目的是为了提高自己的心智。提升心智是一件非常困难的事情，有的僧人经历长期严格的修行，也未必能够做到。但是，在工作中却隐藏着可以达到这个目的的巨大力量。

现在的老板非常青睐认真工作的员工，并给予其很多的机会。老板往往会这样鼓励员工：“认真干吧！把你的能力都发挥出来，还有更多的重任等着你呢！”他的意思就是说：“认真工作吧，我会给你增加工资的。”

但是，很多年轻人都有心高气傲的毛病，觉得自己的工作太渺小，不值得认真去做，就在一次次不认真的自我纵容之下，一次次放任机会从身边溜走，反而是那些踏踏实实、极端认真的老实人脱颖而出，超越了才华横溢的同辈们，成为

令人羡慕的职场新星。

世界上任何真正的业绩和伟大的成就，无一不是靠努力的工作换来的。认真好比人生命运动的发动机，它能激发人身上无限的潜能。一个人不管能力有多强，如果他不愿意付出努力，就不能取得成绩，而一个认认真真，全心全意做好本职工作的员工，即使能力稍逊一筹，也能创造出最大的价值。

美国著名的航天业、娱乐业巨子霍华德·休斯，就是一个极端认真的狂人。他在11岁时就会组装收音机，13岁时能够拼装出一部摩托车，14岁时已经上了第一堂飞行课，童年时的他，满怀理想地宣称，自己将是全世界最优秀的飞行员，最了不起的电影制片人和最有钱的富翁。于是，年轻而没有任何经验的他，开始了自己的冒险寻梦之旅。

他的认真和执著让身边的人充满了怀疑。而竞争对手越是嘲笑他，他就越像一只老鼠一样钻牛角尖，拼命的努力钻研。在电影界，他投资了世界上最贵的电影，花了四年的时间拍了一部《地狱天使》。终于这部电影使他成为炙手可热的娱乐界新贵。后来，他发明了当时最快的飞机。设计制造了世界上第一颗同步通讯卫星，并一举独霸航空市场，成为著名的休斯航天与通讯公司的创始人。三个理想就在他极端努力的工作中实现了。

这说明了生活对我们每个人来说，是公平的。付出就会有回报，与其抱怨命运，不如认真做事。用加倍努力的认真，去换取光明的前途和美好的人生。

比尔·盖茨之所以会取得如此大的成就，除了天赋之外，一个不可忽视的因素就是他认真对待所做事情的态度。

当比尔·盖茨读大二时，他迷上了扑克牌，疯狂的玩扑克牌和计算机占据了他的大部分时间。第一次玩时，他表现得很糟糕，但盖茨玩扑克也很认真。他认真钻研，一直坚持下去，最后成了玩扑克牌的高手。

他对待电脑也是一样。盖茨晚上大部分时间会出现在艾肯计算机中心，那时使用计算机的人还不算太多。盖茨在计算机方面的才能无人能匹敌，他的导师不仅为他的聪明才智感到惊奇，更为他充沛的精力和不遗余力的认真投入而赞叹。

在稻盛和夫看来，认真工作会给人生带来意想不到的、美好的未来。

古罗马人有两座圣殿：一座是勤奋的圣殿；另一座是荣誉的圣殿。它们在位

置安排上有一个秩序，就是人们必须经过前者，才能达到后者。其寓意是，勤奋是通往荣誉的必经之路。

无论工作环境是松散还是严谨，都应该认真工作。只有在工作中锻炼自己的能力，使自己不断提高，加薪升职的事才可能顺其自然地发生。反之，凡事得过且过，从不认真工作，不但升职加薪不可能，久而久之，还有可能被扫地出门。这也印证了一个真理：不进步就意味着落后。因为在你不努力工作的同时，别人在拼命地努力，此消彼长，必然会被别人赶超，最终被淘汰也是理所当然的了。

# 第二节　磨炼心魂：努力工作的彼岸是幸福的人生

## 我们为什么要努力工作

【人生悟语】

一个人只要理解工作的含义，并能全心全意地投入工作，那么他就能够拥有一个充实幸福的人生。

稻盛和夫认为，现在的日本，正处于一个没有方向感的时代。其原因来自于两个方面：一方面，人们找不到明确方向的行动指针；另一方面，人们遇到了许多前所未有的问题，带来了极大的困惑。比如说，整个社会的老龄化，年轻人的比例减少，人口负增长，地球资源枯竭以及环境污染、生态恶化，等等。在这些危机与困惑中，人们的价值观念也产生了巨大的变化，并在变化中产生了一系列的混乱。

人们价值观变化当中最显著的一点就是对于“劳动”观念的扭曲，以及对于人们赖以为生的“工作”的认识的改变。现代社会，大多数人已经无法对工作目标和意义有一个正确的认识。于是，“劳动是为了什么”“为什么要努力工作”这样的问题出现得越来越多。

在当今的时代，有相当一部分人不喜欢自己的工作，讨厌劳动，而且还尽可能地逃避工作责任。这种倾向在明显地滋长。更有甚者把“努力做好自己工作”“拼命进行劳动”看得无足轻重。他们嘲笑和轻蔑积极工作的人。

还有很多人热衷于股票市场，寄希望于股票买卖，期待着轻轻松松发大财。许多人创办风险企业，其目的也只是想通过公司上市来募集大量资金。用这些手段把发财当做人生终极目标的人在日益增多。

与此同时，恐惧、排斥劳动的倾向渐渐在社会上占据了主流。

许多年轻人，刚刚一脚踏入社会，就把工作看做苦役，而且认为这种苦役剥夺人性。甚至很多人，选择了啃老，在双亲的庇护下混日子，干脆不去求职、不去工作。还有就是不从事正经职业，靠打零工做兼职填饱肚子。劳动观念、工作意识的改变，导致了无固定工作的自由职业者的增加。

将工作当做不得不做的“必要之恶”，这种想法在当代社会似乎已经成为一种共

识。

前驻安巴、纳米比亚大使任小萍女士说，在她的职业生涯中，每一步都是组织上安排的，自己并没有什么自主权。在每一个岗位上，她都有自己的选择，那就是要比别人做得更好。大学毕业那年，她被分到英国大使馆做接线员。在很多人眼里，接线员是一个很没出息的工作，然而任小萍在这个普通的工作岗位上做出了不平凡的业绩。她把使馆所有人的名字、电话、工作范围甚至连他们家属的名字都背得滚瓜烂熟。当有些打电话的人不知道该找谁时，她就会多问几句，尽量帮他（她）准确地找到要找的人。慢慢地，使馆人员有事外出时并不告诉他们的翻译，只是给她打电话，告诉她谁会来电话，请转告什么，等等。不久，有很多公事、私事也开始委托她通知，她成了全面负责的留言点、大秘书。

有一天，英国大使竟然跑到电话间，笑眯眯地表扬她，这可是一件破天荒的事。结果没多久，她就因工作出色而被破格调去给英国某大报记者处做翻译。该报的首席记者是个名气很大的老太太，得过战地勋章，授过勋爵，本事大，脾气大，甚至把前任翻译给赶跑了，刚开始时她也不接受任小萍，看不上她的资历，后来才勉强同意一试。结果一年后，老太太逢人就说："我的翻译比你的好上10倍。"不久，工作出色的任小萍又被破例调到美国驻华联络处，她干得同样出色，不久即获外交部嘉奖。

当你在为公司工作时，无论老板把你安排在哪个位置上，都不要轻视自己的工作，都要担负起工作的责任来。那些在工作中推三阻四，寻找各种借口为自己开脱的人，对，这也不满意、那也不满意的人，往往是职场的被动者，他们即使工作一辈子也不会有出色的业绩。

很多人都希望工作又轻松而且赚钱又多。这些人都是抱着心里不愿意工作，但因为要糊口又不得不做的心态。这样的心态怎么能做好工作呢？不愿意受工作环境的束缚，只重视私人生活的空间，只对个人感兴趣的事情投入精力，这样的生活方式，在当今时代的背景下，早已是司空见惯了。

安妮是一家跨国公司办公室的打字员。有一天中午，同事们都出去吃饭了，只有她一个人还留在办公室里收拾东西。这时，一个董事经过她所在的部门时，停了下来，想找一些信件。这并不是安妮分内的工作，但是她回答："尽管对这些信件我一无所知，但是，我会尽快帮您找到它们，并将它们放到您的办公室里。"当她将董事所需要的东西放在他的办公桌上时，这位董事显得格外高兴。4

个星期后，在一次公司的管理会议上，有一个更高职位的空缺。总裁征求这位董事的意见，此时，他想起了那位打字员——安妮。于是，他推荐了她，安妮的职位一下子升了两级。

稻盛和夫认为，人难得到世上走一遭，如果就这样马虎度过，也就失去了人生的意义。稻盛和夫通过自己多年来对工作的实践体验和思考得出的结论：一个人只要理解工作的含义，并全心全意地投入工作，那么他就能够拥有充实幸福的人生。劳动和工作可以给人生带来巨大的喜悦和收获。

## 工作是值得推崇的行为

【人生悟语】

工作是一种非常值得推崇的行为：它能够铸造人格、磨砺心志，是人生最尊贵、最重要、最有价值的。

人为什么要工作？相信大多数人都会认为，工作的目的是获得生活的食粮。他们觉得，劳动的价值是为了吃饭而获取报酬，这也是工作的首要意义。

当然，为了获得维持生活的报酬，是工作的重要理由之一，这无可厚非。然而，人们拼命努力工作，难道说仅仅是为了吃饭这一目的吗？

美国前总统亨利·威尔逊出生在一个贫苦的家庭，当他还在摇篮里牙牙学语的时候，贫穷就已经冲击着这个家庭。威尔逊10岁的时候就离开了家，在外面当了11年的学徒工。这其间，他每年只有一个月时间到学校去接受教育。

经过11年的艰辛工作之后，他终于得到了一头牛和六只绵羊作为报酬。他把它们换成了84美元。他知道钱来得很艰难，所以绝不浪费，他从来没有在玩乐上花过一分钱，每个美分都要精打细算才花出去。在他21岁之前，他已经设法读了1000本书——这对一个农场里的学徒来说，是多么艰巨的任务呀！在离开农场之后，他徒步到150公里之外的马塞诸塞州的内蒂克去学习皮匠手艺。他风尘仆仆地经过了波士顿，在那里他看了邦克希尔纪念碑和其他历史名胜。整个旅行他只花了一美元六美分。

他在度过了21岁生日后的第一个月，就带着一队人马进入了人迹罕至的大森林，在那里采伐原木。威尔逊每天都是在东方刚刚翻起鱼肚白之前起床，然后就一直辛勤地工作到星星出来为止。在一个月夜以继日的辛劳努力之后，他获得了6

美元的报酬。

在这样的穷困境遇中，威尔逊下定决心，不让任何一个发展自我、提升自我的机会溜走。很少有人像他一样深刻地理解闲暇时光的价值，他像抓住黄金一样紧紧地抓住了零星的时间，不让一分一秒无所作为地从指缝间白白流走。12年之后，这个从小在穷困中长大的孩子在政界脱颖而出，进入了国会，开始了他的政治生涯。

一个人的发展与成长，天赋、环境、机遇、学识等外部因素固然重要，但更重要的是自身的勤奋与努力。没有自身的勤奋，就算是天资奇佳的雄鹰也只能空振双翅；有了勤奋的精神，就算是行动迟缓的蜗牛也能雄踞塔顶，观千山暮雪，渺万里层云。成功不能单纯依靠能力和智慧，更要靠每一个人自身孜孜不倦地勤奋工作。

工作的意义，正在于此。日复一日勤奋地劳作，是所谓“精进”，可以达到锻炼我们的心志、提升人格的作用。稻盛和夫曾谈到，他在一个电视访谈类节目中看到主持人采访一位木匠师傅。这位木匠师傅所说的话，很令人感动。

这位木匠师傅说：树木里居住着生命。工作时必须倾听这树木中生命发出的呼声……在使用千年树龄的木材时，我们须以精湛的工作态度来对待，因为我们的技艺必须像有着千年树龄的树木一样，要经得起千年岁月的考验。

这种动人心魄的话出自一个平凡木匠之口，但是，这种话只有终身努力、埋头于工作的人才能说出来。

木匠工作的意义是什么呢？它的意义不在于使用工具去建造美轮美奂的房屋，不在于不断提高木工技术和工艺，而更在于磨炼人的心志，铸造人的灵魂。这是稻盛和夫从这位令人肃然起敬的木匠师傅的肺腑之言中听出的深刻意蕴。

这位木匠师傅年逾七十，只有小学毕业的他几十年间从事着木匠这项工作，辛苦劳累。其间他也不胜厌烦，甚至有时也想辞职不干，但坚韧的他还是坚持了下来，几十年如一日地承受和克服了这种种劳苦，勤奋工作，潜心钻研。像这样将自己的一生奉献给一种职业，在埋头工作的过程中，他逐渐塑造出了厚重的人格。孜孜不倦的他在经历了一生的劳苦和磨难后，才用自己的体会道出了如此语重心长、警醒世人的人生智慧。

像这位可敬的木匠师傅一样，将自己的一生奉献给一项职业，埋头苦干，这样的人最有动人心弦的魅力，也最能打动人。稻盛和夫曾经说过，工作是对万病都有疗效的灵丹妙药，通过工作可以克服种种艰难险阻，让自己的人生命运时来运转。将自己的工作当做信仰，把劳动看得高贵神圣，是值得推崇的。

人生是由种种苦难构成的。虽然苦难既不是我们希望的，也不由我们控制。但意想不到的苦难却常常不期而至。灾难和不幸接踵而至，不停地打击我们，折磨我们。在这个过程中，我们不由得为自己的命运而生发出怨恨的心情，甚至心灰意冷，稍一松懈便被苦难所打败。

然而一种巨大的能量却在“工作”中潜伏着，它可以帮助你战胜人生中的种种磨难，给处于危机的人生带来美好的憧憬和希望。稻盛用自己的亲身经历验证了这个真理。

工作能够强大一个人的内心，帮助人克服人生的种种磨难，让命运获得转机。只有通过长期坚持不懈的工作，不断磨砺心志，才会具备厚重充实的人格，在生活中像大树而不是芦苇，做到沉稳而不摇摆。

生活在现代的年轻人，承担着人们对未来的希望以及创造未来的重任，在工作中不可好逸恶劳，不要逃避困难。秉着一颗纯真自然的心，全身心地投入到工作当中去，是接近成功以及磨砺心志的最好方法。

当心存疑惑工作到底是为了什么时，稻盛和夫希望我们记住下面这句话：

工作是一种非常值得推崇的行为，它能够铸造人格、磨砺心志，是人生最尊贵、最重要、最有价值的。

## 劳动的意义重在完善人的内心

【人生悟语】

凡是功成名遂的人，毫无例外地，都是不懈努力，历尽艰辛，埋头于自己的事业，才取得了巨大成功。通过艰苦卓绝的努力，在成就伟大功绩的同时，他们也造就了自己完美的人格。

稻盛和夫认为：想活得好，就要干得好，这一点非常重要。

可以这样说：人们通过每天的日常工作提升心智、砥砺人格的“修行”。

稻盛回忆，大约在十年前，和一位德国领事谈话时，那位领事说过让他至今难忘的话：劳动的意义不单单在于追求工作成绩，更在乎于完善一个人的内心。

工作最重要的目的在于，通过每天的工作来不断磨砺自己的心智、提高自己的品格。也就是说，一个人应该全身心投入当下自己应该做的事情中去，全神贯注，精益求精。将人的心灵比作一块土地，这样全心工作就是在耕耘心灵的土地，深沉厚重的人格将成为最宝贵的收获。

亨利的父亲过世了，他还有一个两岁大的妹妹，母亲为了这个家整日操劳，但是赚的钱却难以维持家庭生计。看着母亲日渐憔悴的样子，亨利决定帮妈妈赚钱养家，因为他已经长大了，应该为这个家贡献自己的力量了。

一天，他帮助一位先生找到了丢失的笔记本，那位先生为了答谢他，给了他1美元。亨利用这1美元买了3把鞋刷和1盒鞋油，还自己动手做了个木头箱子。带着这些工具，他来到了街上，每当他看见皮鞋上全是灰尘的路人的时候，就对那位先生说：“先生，我想您的鞋需要擦油了，让我来为您效劳吧？”

他对所有的人都是那样有礼貌，语气是那么真诚，以至于每一个听他说话的人都愿意让这样一个懂礼貌的孩子为自己的鞋擦油。他们实在不愿意让一个可怜的孩子感到失望，他们知道这个孩子肯定是一个懂事的孩子，面对这么懂事的孩子，怎么忍心拒绝呢！

就这样，第一天他就带回家50美分，他用这些钱买了一些食品。他知道，从此以后每一个人都不需要再挨饿了，母亲也不用像以前那样操劳了，这是他能办到的。

当母亲看到他背着擦鞋箱，带回来食品的时候，她流下了高兴的泪水，“你真的长大了，亨利。我不能赚足够的钱让你们过得更好，但是我现在相信我们将来可以过得更好。”妈妈说。

就这样，亨利白天工作，晚上去学校上课。他赚的钱不仅为自己交了学费，还足够维持母亲和小妹妹的生活了。

劳动能塑造一个人的品格。通过每一天认真、努力、踏实的工作，逐步完善自己独立、诚实、优秀的人格。这样的事例无论是古代还是现代，无论是东方还

是西方，都多得不胜枚举。翻开伟人们的传记，随处可见这样的事例。

有一个未开化的部落村庄，在遥远的南太平洋新不列颠岛上。“劳动是美德”是那里的人们普遍认同的一个观点。基于这个朴素的共识，在他们的生活中流露着一种纯朴自然的劳动观：“美好的心灵能产生美好的工作”，“美丽心灵是认真劳动塑造出来的”。在这个村落里，烧荒农业是村民们的主要劳动内容，甘薯是他们的口粮。

在那个与世隔绝的地方，根本不存在现在社会中“工作是苦役”的消极观念。“工作可以得到的美的成果”和“人格的熏陶”，是当地所有村民们劳作追求的崇高目标。换句话就是说，要把工作做得尽善尽美，并以这种方式来磨砺自己的人格。

村民们互相评价各自土地的整修状况、作物的生长情况，还有泥土的气息。泥土气味芬芳好闻的被称赞为“丰登”，气味混浊难闻的则被贬低为“不毛”。

通过这样一种评估，最终被称为“人格高尚的人”是那些田地耕作得整齐细致的人。当然这些人会得到全村人的称赞和尊重。

换句话就是说，这个村子里的村民们是通过每个人的劳动成果：田地耕种得是否整齐，作物的长势是否良好，来评判一个人的人格优劣。那些在田间工作努力出色、工作成果卓著的人，也就是具有高尚人格的人。

对这个村子的村民们来说，劳动不仅是获取生活食粮的手段，更为重要的是：田间劳动又是他们磨炼心志、砥砺人格的途径。“出色的工作只有出色的人才能够完成”，在原始社会中这样朴实却恳切的劳动观普遍存在。

而在给人类带来近代文明之光的西方社会里，“劳动乃是苦役”这个观点相当普及。

一些人认为劳动本是一种充满厌恶、让人痛苦但又无法摆脱的无趣的事情。因而人们产生了近代的劳动观：应该尽可能缩短工作时间，并且尽可能增加工作报酬。

稻盛指出，在日本本来并不存在这样的劳动观。而且，在还没有进入现代社会的日本，人们无论从事哪种职业，总是从早到晚辛勤地工作，并以此为荣。他们认为，劳动能带来成就感、兴奋感、充实感、自豪感，并能让人明白生活的价

值和意义，劳动是尊贵的行为，尽管劳动本身十分辛苦。

比如说，有很多心灵手巧的工匠，他们潜心提高技能，打造出令人愉悦的产品，他们的内心就会感到有一种说不出的喜悦和成就感。原因在于他们把劳动看做是实现自身价值、完善个人人格的道场。他们认为劳动是一种修行，这种修行既能锻炼技能又能磨炼心志，一举两得。可以这么说，曾经很多日本人都是以这种有深度的、正确的劳动观和人生观来指导自己的工作和生活。

但不幸的是，随着社会逐步发展，日本人的劳动观却发生了天翻地覆的变化。许多日本人把劳动单纯地看做一项苦役，甚至产生了厌烦劳动、厌恶工作的心理。其实，正如稻盛指出的那样，劳动不单单是为了获得维持生活的食粮，更是完善内心的一种途径。

## 工作是“包治百病的良方”

【人生悟语】

工作是增添生命味道的食盐，工作是奠定幸福的基础。要想在工作中取得好成绩，首先要热爱自己的工作。当你迷恋工作的时候，工作才能给予你最大的恩惠、让你获得最大的结果。

人的生命只有一次，生命的目标就是自我的完全展示，而工作正好提供了这样的舞台。当我们全力专注于一个方向，并真正为其付出心血，才能使我们最大限度地展现自己的才能。就像高山之流水，没有分支才会走得更远。工作也是一样，我们要试着去迷恋工作，热爱工作。当我们专心致志地工作，就会不经意地忘却身边的烦恼，忘记身上的苦痛，从这个角度来讲，工作也是包治百病的良方。

松下幸之助认为工作是快乐之源，“在工作中我经常提醒自己，每件工作都蕴含着独特的美感，如简约之美，和谐之美，速度之美等，而我的任务仅仅是把美感发掘出来而已；别忘了，美的事物永远让人感到舒畅快乐。”

当然不是每个人都能像松下幸之助那样从事自己喜爱的工作，稻盛和夫告诫年轻人，要想拥有一个充实的人生，你只有两种选择：一种是“从事自己喜欢的工作”，另一种则是“让自己喜欢上工作”。一个人能够从事自己喜欢的工作的概率，恐怕不足“千分之一”。而且，即使进了自己所期望的公司，也很少有机会从事自己

喜欢的职业。这就要求我们这些初出茅庐的年轻人，从“自己不喜欢的工作”开始。

那些热爱他们各自技艺的人都在工作中忙得筋疲力尽，他们没有洗浴，没有食物；而你对你的本性的尊重甚至还不如杂耍艺人尊重杂耍技艺、舞蹈家尊重舞蹈技艺、聚财者尊重他的金钱，或者虚荣者尊重他小小的光荣。这些人，当他们对一件事怀有一种强烈的爱好时，宁肯不吃不睡也要完善他们所关心的事。

比尔·盖茨考入哈佛大学之后，由于对计算机的热爱，他选择了退学，进入计算机行业。这种热爱和全身心的投入使他一跃成了世界巨富。即使钱财无数，比尔·盖茨最感兴趣的是他的事业，他每周的工作时间都在60～80个小时之间，他的生活极其忙碌，三天不睡觉对他来说如同家常便饭。据一位朋友说，他通常36个小时不睡觉，然后倒头睡上十来个小时。以至于微软公司里的一名资深女职员在私底下抱怨说：“当你看到盖茨时，总忍不住感到疑惑，昨晚他睡在哪里？办公室？”你总想走上前去问他：“嗨，盖茨，我不知你是否每天淋浴，如果是，为啥不顺便洗洗头？”正是在比尔·盖茨的强烈感召下，忙碌工作成了微软的作风。一名程序员说：“你身处这样一个环境，周围的人都是这样刻苦，连掌管这个公司的人也是如此，那么你也不得不如此。”在最繁忙的阶段，甚至有人把睡袋放进工作室，整整一个月足不出户。当然这种忙碌也使是回报的，在微软公司，已有200多名员工成了百万富翁。

生活就像一面镜子，你对他笑，他也朝你笑；你对他哭，他也朝你哭。当我们不喜欢工作，抱着勉强接受，不得不干的消极态度时，你就会经常牢骚满腹，那么很多潜力你也不会去挖掘，前程似锦的人生就会被虚度。

在稻盛和夫看来，无论如何我们都必须喜欢上自己的工作。当我们把“被分配的工作”当成自己的天职，当成自己的意愿时，就不会再把困难当苦难，相反，我们自然而然地就会获得无尽的动力去埋头苦干，做出成果。而一旦有了成果，就会获得大家的赏识和好评，这样你就会更加喜欢工作了。如此反复，良性循环就开始了。

20岁那年的亨利·福特积极投入体育锻炼，擅长滑冰滑雪，还热衷于高尔夫球、网球、羽毛球、篮球和排球。他几乎每天都坚持跑步。还着手建立一家网球场建设公司，在大家看来，亨利过着健康而又快乐的生活。

可是命运无常，就在亨利离结婚之日还有五周的一个晚上，他在去犹他州的路上发生了车祸事故，当他被救护车送到医院的时候，医生说他的腿脚、腹肌、

腰肌、胳膊和手都严重受损，以后不能再工作了，而且余生还要完全依靠他人喂食、穿衣和行走。这意味着亨利·福特再也无法参加任何种类的竞技和体育活动了。这无异于给他的人生宣判的死刑。

躺在拉斯维加斯医院的病床上，亨利既担心又害怕，他为自己的前途和生活感到迷茫。这时他的母亲对他说道“艾特，当困苦姗姗而来之时，超越它们会更余味悠长，相信明天会好起来的。”

对运动事业无比热爱的亨利，一直铭记着母亲的话语，他不轻信周围人包括医学专家的丧气之辞。他开始试着去做一切他想做的事情，他是第一个参加滑翔跳伞的四肢瘫痪者。他还学着滑雪，更难以置信的是，他甚至参加了10公里轮椅竞赛和马拉松。

1993年7月10日，亨利用了7天时间跑完了从犹他州的盐湖城到圣乔治城之间32英里的路程。此举在世界瘫痪病人中属首次。

现在的亨利拥有了一家公司，是一名专业评论员，还写了一本书：《奇迹如此发生》。

在旁人看来，四肢瘫痪的人是无法完成各项竞技比赛的，如同大家觉得艰苦的工作常人无法忍受一样，但其实不然，亨利用自己的行动告诉我们，如果你真的迷恋这个工作、热爱这个工作，那你就能够承受工作中的一切磨炼。经过的道路是艰苦而又坎坷不平的。可是，无论如何，那是一条美好的道路。在那条路上，一步一个血迹，也是值得的。

稻盛和夫认为，工作是增添生命味道的食盐，工作是奠定幸福的基础。要想在工作中取得好成绩，首先要热爱自己的工作。当你迷恋工作的时候，工作才能给予最大的恩惠、让你获得丰硕的果实。

我们劳苦的最高报酬，不在于我们所获得的，而在于我们会因此成为什么。洛克菲勒说过，如果你视工作为一种乐趣，人生就是天堂；如果你视工作为一种义务，人生就是地狱。所以当我们赋予工作意义，不论工作大小，你都会感到快乐，自我设定的成绩不论高低，都会使人对工作产生乐趣。如果你不喜欢做的话，任何简单的事都会变得困难、无趣。

## 乍看是不幸，实际上是幸事

【人生悟语】

苦难是一只驶向成功的船，当风暴来临时，别害怕，扬起帆，直面那滔天的海浪、搏击那汹涌的激流吧。

人生不如意事十之八九。生活本是一种承受，人若学会正确对待不幸，那么你所遭受的也许正是你的福气。稻盛和夫曾说过，乍看的不幸，实际是幸事。

看过著名油画大师凡·高的故居的人都知道，那里有的只是张裂开的木床和破皮鞋。凡·高一生潦倒困苦，没有娶妻，但也许正是生活上的困窘，帮他完成了在艺术上的壮举，使他成为大师中的大师，使他的作品成为经典中的经典。

就人生而言，不幸是个不请自来的不速之客。不幸是根弹簧，我们若向他屈服了，它不会优待战俘，反而使我们落魄潦倒，甚至在绝望和恐惧中逼迫我们一步步靠近灭亡；如果我们不臣服于它，反而会变得更坚强更勇敢。

中国宇航员费俊龙、聂海胜乘“神六”成功飞天，这是令全体中国人振奋的消息。然而，谁又知道，如今的飞天英雄费俊龙小时候的生活多么窘迫。他曾为了求学不得不步行到离家十几里远的学校去上学，坚持了十几年之久。费俊龙从小就怀揣着飞天的梦想，如今心想事成，美梦成真，然而，个中滋味，只有用心才能体会。

世界上没有完美无缺的东西，不幸便是人生完璧中的瑕疵。其实不完美才是一种美，在不断的争取中，不断的承受失败与挫折时，才能发现快乐。稻盛和夫青年时代，曾经在没有选择的情况下进入了当时一个很不景气的公司上班，拖欠工资是家常便饭。他也曾为此失落过，然而，就在那样一种环境下，稻盛倾注心血在实验研究上，取得了一个又一个可喜的成果。他对工作的态度也有了180度的大转弯，从厌恶到喜爱。这为他日后的成功打下了基础。

风雨对于温室里的花朵而言绝对是灭顶之灾，不幸对于幸运儿而言无疑是致命的打击，毫无力量去抗拒去迎击。因为幸运儿习惯了没有挫折和不幸的苦涩人生，在他们的生活经历中只有一帆风顺，心想事成，他们的字典里没有别有深味的“不幸”二字。而不幸对于那些经常遭受不幸拜访的人来说，他们的意志品质都是非常坚强的。他们深刻地明白，风调雨顺、风和日丽只是偶然光临，暴风骤雨、电闪雷鸣才是人生的常客。

著名心理学家威廉·汤姆斯说过，我们所谓的不幸和苦难，很大的程度上，要归结于个人对现象所持的看法。更重要的则是，一个人以什么样的心情与态度来面对和处理这些难题，最后的结果是迥然不同的。因此，我们不难发觉，即使是出于同样的环境和状态，有人认为是不幸和苦难，有人却认为这是千载难逢的良机与顺境。

成功的人为什么能成功？因为对他来说，每一个因缘都是成功的良机，甚至包括不幸。不管身处何处，他们都会以积极、自信与乐观的态度去努力、去积淀自己，他们是奇迹的创造者。与此相反的是，另一些人持有消极与失败的心态，不愿意承担不幸，这样的人注定一辈子要潦倒。不同的心态，做出的不同的反应致使事情的结果截然相反。因此遇到任何挫折或打击时，千万不要呼天抢地，微笑着告诉自己你确信那是造化的考验。

高尔基曾把苦难比作大学。几乎所有的成功人士都是从不幸中毕业的。不幸教给你坚强勇敢，更教会你拼搏向上。这也正如稻盛指出的那样，苦难是一只驶向成功的船，当风暴到来临时，别害怕，扬起帆，直面那滔天的海浪、搏击那汹涌的激流吧。

## 认真且不遗余力地工作是我们做人的必要条件

【人生悟语】

对自己的工作、对自己的产品，倘若不注入如此深沉的关心和热爱，事情就很难做得如此尽善尽美。

工作是一个展示我们的大舞台。可以尽情施展我们的才华。我们寒窗苦读得来的知识，我们的应变力，我们的决断力，我们的适应力、我们的协调能力都将在这样一个舞台上得以施展。除了工作，世界上恐怕没有哪种活动能够给人们提供如此愉悦的充实感、表达自我的机会、个人的使命感甚至是一种活着的理由。

有一个在麦当劳工作的人，他的工作是烤汉堡。他每天都很快乐地工作，尤其在烤汉堡的时候，他更是专心致志。许多顾客对他为何如此开心感到不可思议，十分好奇，纷纷问他：“烤汉堡的工作环境不好，又是件单调乏味的事，为什么你可以如此愉快地工作并充满热情呢？”

这个烤汉堡的人说：“在我每次烤汉堡时，我便会想到，如果点这汉堡的人

可以吃到一个精心制作的汉堡，他就会很高兴，所以我要好好地烤汉堡，使吃汉堡的人能感受到我带给他们的快乐。看到顾客吃了之后十分满足，并且愉快地离开时，我便感到十分高兴，仿佛又完成了一项重大的任务。因此，我把做好汉堡当做是我每天工作的一项使命，要尽全力去做好它。”

顾客听了他的回答之后，对他能用这样的工作态度来烤汉堡，都感到非常钦佩。他们回去之后，就把这件事情告诉周围的同事、朋友或亲人，一传十、十传百，很多人都喜欢来到这家麦当劳店吃他做的汉堡，同时看看“快乐烤汉堡的人”。顾客纷纷把他们看到的这个人认真、热情的表现，反映给公司。公司主管在收到许多顾客的反映后，也去了解情况。公司有感于他这种热情积极的工作态度，认为值得奖励和栽培。没几年，他便升为分区经理了。

这个烤汉堡的人把做好汉堡并让顾客吃得开心，当做是自己的工作使命。对他而言，这是一份有意义的工作，所以他充满责任感、热情地去做工作。如果我们也能像他一样，把工作当做人生的使命，把它做得完美，我们的成就感和信心就会愈来愈强，工作也会愈来愈顺畅。

一些企业中，不少员工只是将工作当成一份养家糊口的、不得不从事的差事，谈不上什么荣誉感和使命感；甚至有很多员工认为，我出力，老板出钱，等价交换，谁也不欠谁的，谁也不用过分认真。他们只想做企业的老人，而不是企业的功臣；他们没有尽心尽力工作的精神，而是像老牛拉磨一样，懒懒散散，不求有功，但求无过。这些做法无异于浪费自己的生命，断送自己的前程。每当新产品开发的时候，稻盛和夫总是想“紧抱自己的产品”。对自己的工作、对自己的产品，倘若不注入如此深沉的关心和热爱，事情就很难做得如此尽善尽美。

年轻人常常对工作缺乏深刻的认识和理解。也许他们常常抱怨薪水太少，工作时间太长，在他们眼里“工作是工作，自己是自己”，而这二者之间没什么关系，而且要保持距离。然而，想把工作做好，就应该消除二者之间的距离，领悟到：自己就是工作，工作就是自己。

也就是说，这两者密不可分，应连同身心一起，要把自己的全部投入工作，达到与工作“同生共死”的程度。如果没有对工作如此深沉的感情，就抓不住工作的要领。

京瓷公司在创建不久，曾制作过“水冷复式水管”，这种水管的作用是用来冷却广播机器真空管的。

由于京瓷以前只做小型陶瓷产品，而这种水管尺寸太大，使用的是老式陶瓷原料，属陶器一类。并且要在大管中通小冷却管，结构很复杂。

当时京瓷本不具备制造这类产品的设备，也未能掌握相关技术。然而由于客户盛情难却，稻盛无意中便把任务应承了下来。既然接受了订单，就绝不可以失信于人，不管怎样都必须给客户一个满意的交代。

为了做好这种水管，京瓷人付出了一般人难以想象的辛苦。比如说，原料虽然与一般陶器一样，使用相同的黏土，但是想让如此大的陶器均匀地干燥很困难。一开始，在成型、干燥的过程中，几乎每次都以失败告终，因干燥不均而发生裂痕的现象频频发生。

产品的干燥时间过长，稻盛曾尝试在缩短干燥时间上下工夫，但结果并不尽如人意。稻盛采用各种方法反复试验，最后想出一招：在尚未完全干燥、处于柔软状态的产品表面裹上布条，然后向布条上吹气，让产品慢慢地、均匀地干燥。

这样，新的问题又来了。如果产品太大，而干燥时间又过长的话，产品会受自身的重力影响而发生变形。为防止变形，稻盛又开动脑筋。最后，他决定抱着水管睡觉。

稻盛选在炉窑附近温度适当的地方躺下，把产品小心翼翼地抱在胸前，整个晚上都慢慢转动着水管。用这种方法干燥果然奏效，同时还防止了水管变形。

这在旁人看来，这简直是疯狂的、不可思议的。当时的稻盛满脑子想的都是“把产品培育成人”，甚至把它当做自己的孩子，倾注了全部的爱。正因为如此，稻盛和夫才能做到抱着产品转动了一个通宵。他通过这种让旁人看来心酸流泪的“认真不遗余力地工作”，顺利地完成了“水冷复式水管”的制造任务。

不管我们所处的时代多么发达、多么进步，如果工作时缺乏那种认真不遗余力的感情，就无法品尝到那种成功的欣慰。

很多人可能会为自己的不认真寻找各种各样的借口，实际上却是聪明反被聪明误。如果一个人总是为自己的松懈而大伤脑筋琢磨如何辩解自己的话，那么他怎么能把工作做好呢？有句话说得好：今天不努力工作，明天就要努力找工作。

其实一个人所做的工作就是他人生态度的表现：一个人一生的职业，就是他所向往的理想之所在。所以了解了一个人的工作态度，也就是在某种程度上了解

了那个人。我们投身于工作不是为了别人，而是为了自己。

你才是自己人生航船的船长，不管你受雇于谁，你永远在为同一个老板打工——那就是你自己。一句话，我们要为自己而工作，做事，也是做人。

# 第三节　精进轨迹：成事者，都掌握了“完美主义”

## 完美主义不是更好，而是至高无上

【人生悟语】

以完美主义的标准去要求每天的工作，听起来可能很苛刻，也很困难。但是与生命相比起来呢？你做到像对待仅有一次的生命那样严肃谨慎地去对待你的工作了吗？还是将至高无上的完美主义进行到底吧。

“完美主义”是稻盛和夫在工作中一直追求的目标，他所考虑的“完美主义”不是“更好”，而是“至高无上”。生产一个产品，哪怕付出99％的努力也是不够的。一点瑕疵，一点疏漏，一点粗心都不能原谅，只有做足100％才堪称“完美”。在工作中不断追求的是做到精致、精湛、精益求精，力求最高质量，把产品做成无可挑剔的完美作品，把工作做到极致，挑战极限，这才是工作的终极目标。

稻盛和夫的一位叔叔当过海军航空队的飞机维修员，他从战场归来后曾对稻盛讲起过他在航空队的经历，给稻盛很深刻的印象。

每当轰炸机起飞的时候，维修员都要随机飞行，但几乎他们中的所有人都不乘坐自己维修过的飞机。他们似乎不约而同地选择乘坐别的同事维修的飞机，这里面有什么玄机吗？

原来，虽然维修员们在维修保养机器时竭尽全力工作，但却不敢保证自己做的万无一失，于是他们都乘上同事负责的轰炸机。

正因为对自己的工作缺乏充分的信心，又考虑到万一出现紧急情况，所以维修员们做出了这样的选择。还有很多类似的事情。许多医生自己的父母妻儿，或是亲戚身患重病，他们大都不愿亲自诊断医治。亲人们需要进行手术时更是如此，这些医生往往委托自己信任的同事主刀。这样做的缘由是，在血浓于水的亲情面前，关系到亲人的安危，自己会动不了手。

稻盛和夫并不赞同这种观点，他认为每一天的工作都是真刀真枪干出来的，拥有这样的积累，他一定会对自己的技术有满满的自信。如果换了他做飞机维修员，他必定会选择乘坐自己负责的轰炸机；如果换了他做外科医生，当亲人需要救治时，他不会请人代劳，必定会亲手主刀。只有觉得自己的工作做得完美无

缺，能给自己的能力打满分时，才能有正面面对问题的决心和魄力。

有人说，在中国，不缺少雄韬伟略的战略家，缺少的是精益求精的执行者。这话也许说得没错，国人的“差不多”思想总是引诱我们放弃对完美的追求。但是有一家企业却是在质量上精益求精、苛求完美的典范，它就是荣事达公司。

“零缺陷管理”是荣事达借鉴国外企业“无缺点运动”经验并结合本企业实际加以独特的再创造的成果，而“无缺点运动”最早发端于美国佛罗里达州的马丁·马里塔公司。1962年，该公司与美国军事部门签订了一项生产供货合同，合同规定的交货期限很紧，对质量要求很严。可是军令如山，不容耽搁，马丁公司为形势所迫，打破常规，开展了一场“无缺点运动”，这一运动包括：

1．打破传统的“人总要犯错误”理念，改换成“只要主观尽最大努力，就可以不犯错误”的理念，以此动员全体员工追求无缺点目标，自觉避免工作中的失误。

2．打破以往的生产与质检的分离格局，要求每个操作者同时也是质检者，规定上道工序不得向下道工序传送有缺陷的产品。

3．打破过去对错误只有事后发现和补救的常规，讲求超前防患，事先找出可能产生缺点的各种原因和条件，提前采取措施，做到防患于未然。

4．打破生产过程中各工序的员工各自为战、各行其是的习惯状态，要求树立全局观念，主动配合、密切合作，从总体上保证实现无缺点结果。马丁公司实行“无缺点运动”果然一举成功，合同期限一到便交付出无可挑剔的百分之百合格的产品。

荣事达吸收其中的精华，形成了自己的“零缺陷生产”模式，将“用户是上帝”“下一道工序是用户”“换位思考”“100％合格”等质量意识转变为员工的自觉行动。与此相关的一系列制度纷纷出台，从而实现分散与集中、全员自控与专门控制、内在质量控制与系统信息反馈相结合的“零缺陷生产”质量管理体系。零缺陷供应是零缺陷生产的前提和保证，通过严把质量关，确保提供“零缺陷”的零配件或可辅助件。

从此，荣事达建立了“零缺陷”的企业文化，企业实力进入了新的境界。

精益求精是对结果最好的诠释。一位企业经营者说过：“如今的消费者是拿

着‘显微镜’来审视每一件产品和提供产品的企业。在残酷的市场竞争中，能够获得较宽松的生存空间的企业，不只是‘合格’的企业，也不只是‘优秀’的企业，而是‘非常优秀’的企业。你要求自己的标准，必须远远高于市场对你的要求标准，才可能被市场认可。”

美国总统麦金莱在得州的一所学校演讲时，对学生们说：“比其他事情更重要的是，你们需要尽最大努力把一件事情做得尽可能完美。”只有不满足于平庸，才能追求最好。没有人可以做到完美无缺，但是，当你不断增强自己的力量、不断提升自己的时候，你对自己的要求会越来越高，你所取得的成就也会越来越大。

中国的企业只有像荣事达这样，把对质量孜孜不倦的追求上升到企业文化的高度，员工对质量的觉悟才会大大提高。

只有提高工作标准，把产品的完美品质视同自己的生命一样珍惜！其实企业应该把完美主义奉行到像生命一样至高无上的地位。以完美主义的标准去要求每天的工作，听起来可能很苛刻，也很困难。但是与生命相比起来呢？你做到像对待仅有一次的生命那样严肃谨慎地去对待你的工作了吗？还是将至高无上的完美主义进行到底吧。

## 成败往往取决于“最后1％的努力”

【人生悟语】

在产品制造的过程中，即使99％都进行得很顺利，但只要最后的1％因为一点点疏忽而而出现问题，这就意味着前面所有的努力前功尽弃。

稻盛和夫从年轻时就把“完美主义”作为人生信条。这一方面和他与生俱来的性格有关；另一方面，这也是他后天在从事产品制造业的过程中学来的。

制作新型陶瓷需要按比例将氧化铝、氧化硅、氧化铁、氧化镁等原料的粉末混合后，放在模具中通过加压成型，再在高温炉中烧结，还要对出炉的半成品进行研磨，对表面进行进一步的金属加工处理。制造一个产品，需要多道生产过程，运用多种生产技术，每道工序都需要相当精密细致的技术。严格的产品需要每个员工在操作时都必须全神贯注，哪怕一个很小的错误，也可能导致前功尽弃，造成产品的致命伤。

所以说一个产品中凝结着100％的努力和细致，99％是不够的。一点小问题都

不能允许出现。任何时候都要求100％的“完美主义”。

若少了最后1％的努力，就会产生不合格品，不光材料费、加工费、电费等，而且前面各道工序所耗费的时间、投入的精力、消耗的人力，所有的一切也会因这一点点不完善而全部泡汤。在生产过程中只要有一道工序出现了微小的瑕疵，之前的全部努力都将化为泡影。同时，还会面临着损失客户的危险。少了那1％的努力，前面99％的汗水都将付之东流，统统归零，正可谓行百里者半九十。

京瓷按照客户订单加工生产各种电子工业陶瓷零件。京瓷的销售员都是从电器厂家处获得订单，订单上明确标注有对作为机器重要配件的新型陶瓷的规格要求和交货日期。

京瓷提供的配件交货日期是根据客户机器装配的日程安排决定的，预定的交货期必须严格遵守。在生产过程中发生的一点小差错，将会直接导致承诺的交货期无法兑现。违约意味着损害公司的信誉。如果在临近交货期，因某个环节的差错产生了不合格品，而制造这种产品需要两个星期，而问题不巧又出现在最后的生产环节上，那就只有通过延期来解决。

销售员需要立刻向客户解释，低声下气地恳求再宽限两个星期。这时没有及时得到产品的客户往往会很不满意：“我们这么信任你们，把这么重要的配件生产委托给你们，没想到竟会连累我们整个生产线停产。”“言而无信，再也不想和你们这样的公司做生意了！”

销售员只能无辜地遭到如此的责骂。

把握一件事的成败就是要将每一个环节做透做细做到位。否则，任何一件事都可能因为一点疏漏而成败笔。

完成一件工作无异于完成一件立体的艺术品，某个环节的差错会导致整体的不完美，严重的甚至会使这件艺术品轰然垮塌。如果说100％是完美的代名词的话，那么最后的那1％便承载着之前99％的努力，把它合成100％的完美。

1％是完美的一部分，没有这一点，完美便不成其为完美。把每一件事做细做透做到位对一个企业有着积极的意义。如果每个员工能够信守这一条，拥有完美主义的职业习惯，那么这样的企业一定会拥有很强的竞争力。

## 不是向“最佳”看齐，而是向“完美”去追求

【人生悟语】

京瓷的目标不是向“最佳”看齐，而是向着“完美”追求。“完美”同“最佳”不同，不是同别人比较起来最好，而是带有很强的绝对性的，说明它自身就具备可靠的价值。

对任何企业来说，产品的质量都是极为重要的。因为它不仅关系到企业的声誉，而且直接影响到企业的经济效益，关系到企业日后的发展。因此说追求完美的工作质量是企业的生命，是企业的命脉。稻盛和夫把追求完美作为企业的信条，切实地执行，甚至对其他的优秀企业产生了深远的影响。

法国休兰伯尔公司在石油开采领域上拥有高超的技术——能利用电波测定地层状况，确定接近石油层的合适位置，是一个非常优秀的企业。京瓷公司在创业大约20周年的时候，这家公司的董事长詹恩·里夫先生来日本访问。

里夫董事长是一个很出色的人物。他出身于法国的贵族名门，是当时法国社会党实力政治家的朋友，还曾成为法国政府内阁候选人。

里夫在访日期间到京瓷拜访稻盛，想与他谈论经营哲学。

京瓷与休兰伯尔公司不属于一个领域，因此当时的稻盛还不太了解休兰伯尔。他在公司和里夫董事长见面之后，在聊天中发现里夫先生果然不同凡响：他拥有出色的经营哲学，能将公司办成世界屈指可数的国际型大公司。

虽然他们第一次见面，却很谈得来。后来，稻盛应邀在美国与他再度会面，促膝长谈直到夜深。

里夫董事长在谈到休兰伯尔公司的信条时说：就是努力把工作做到最佳。”

他的这句话又引出稻盛下面的一席话：“最佳”这个词，意思是同别人比较，是最好的。但这只是相对而言的，因此在水平较低的队伍里也存在着他们的“最佳”。京瓷的目标不是向“最佳”看齐，而是向着“完美”追求。“完美”同“最佳”不同，不是同别人比较起来最好，而是带有很强的绝对性的，说明它自身就具备可靠的价值。因为世上没有什么东西能超越“完美”。那天晚上，稻盛就自己的“完美”主张，与里夫董事长的“最佳”信条的讨论持续到深夜。最后，里夫董事长同意了稻盛的观点，并表示以后休兰伯尔公司不再把最佳

奉为信条，而是推崇把完美主义作为信条。”

追求完美是不放过任何细节，向精益求精的努力。其实，稻盛和夫追求完美的信条可以延伸到任何领域，可谓是一个成功的指示牌。

如果一个企业对产品质量的要求非常严格，重视每一个细节的完美，不允许产品的任何一个细节存在差错。一旦发现某个环节存在缺陷，宁可牺牲产品，也不会放宽对细节的完美追求。这样的企业一定能从优秀走向卓越。

奔驰汽车已经成为高质量、高档次、高地位的象征，是名副其实的名牌。它的品牌号召力在于它向完美追求的高品质。

该公司的一位负责人说：为了杜绝质量问题，奔驰公司对于外厂加工的零部件，只要一箱里有一个不合格，那么这箱零部件的命运将是被全部退回。这种“宁可错杀一千，也不放走一个”的近乎苛刻的管理模式，最大限度地保障了产品的质量。

产品设计对于产品质量来说很重要，这就需要在产品开发的前期进行大量的市场调研，充分了解并掌握潜在客户对产品的需求信息和细节，以便于在产品开发设计过程中保持系统的有效性。奔驰汽车的设计闻名世界，因为他们把汽车设计的每个细节都切切实实地落实在生产过程中，才使产品趋于细致完美。虽然其他许多公司在产品的设计过程中，也都很精心，但最终生产出来的同类产品，质量却与奔驰相差甚远。

奔驰公司也是秉承追求完美这一理念。奔驰生产的发动机要历经42道关卡的考验。有许多像焊接、安装发动机等比较单纯的机械劳动都采用机器人，这在一定程度上就避免了很多制造细节可能出现的问题。产品在生产组装阶段有专人负责检查，在出厂前由技师对所有的环节综合考证，检验合格后才能签字放行。最后哪怕是汽车表面的油漆有轻微划痕，都必须返工；哪怕对于一颗小螺钉，在组装上车前，也必须经过检查。

无论是京瓷，还是奔驰公司，这些事例无一例外地昭示着，正是以追求完美为信条才能使企业拥有细心和细致，才能生产出完美的产品，才有了产品的独到之处，才能使企业的可持续发展成为可能。稻盛对于完美的追求的信条得到了一次又一次的成功验证，他所推崇的完美是非常值得借鉴学习的，所有的企业都应向完美主义致敬。

## 出色的工作产生于“完美主义”

【人生悟语】

工作中很多事出了错是用橡皮擦不掉的，这种错误会造成更深远的影响。而且，人一旦抱着“错了改一下就好了”这种想法做事，难免会放松思想上的警惕，小失误频频，会导致大失误不断，这是很危险的。

细心留意一下身边，不难发现，那些能做成事业的人，都是倾向于完美主义，并用心贯彻始终的人。所有的行业、所有的职位无一例外地适用这条规律。

稻盛回忆在京瓷还是小企业的时候，自己在会计方面遇到不理解的地方，就这些情况向财务部长提出疑问。稻盛提的都是“财务报表怎么读”“复式簿记该怎么处理”等这样的问题，这让财务部长大为头疼。年长的财务部长对于这么多形形色色的问题表现得极为不悦，尤其这些问题是由一个连会计的“会”字都不认识的人提出的。虽然那时的稻盛年轻却是这位财务部长的上司，他也不好太敷衍了事。他心虽不满稻盛不懂常识尽提些幼稚的问题，却也一边勉强应答。

终于有一次，这位部长说出的数字没有依据，不过在稻盛的连连追问下，他显得非常窘迫，无言以对。最初他不把外行的稻盛放在眼里，但经过稻盛的再三追问，结果证明他的数字是错误的。

他只得小心地连声说“对不起”，立即拿橡皮把错误的数字擦去。

稻盛和夫对于这种做法难以忍受，当时就大发雷霆，严厉地批评了他。

文字、数字错了，即使只是一个半个小错误，也有可能给工作造成致命后果。这位财务部长对于这一点毫无意识。如果这种错误不是发生在财务报表中，而是发生在新型陶瓷的制造过程中，造成的严重损失将无以计量，甚至无法挽回。

也许有很多当会计的人，为了便于修改，常常会先用铅笔写，发现出了错误就用橡皮擦掉再重写，觉得这没什么大不了的。正因为抱着这种态度做事，所以经常是出现了很简单的错误却总是难以改正过来。

李文明是江苏省宿迁市的一名检察官。同事眼中的他是个不折不扣的工作狂。曾和他共事十年的宿迁市反贪局局长张伟平说，李文明就是一个完美主义

者，他在工作上事事追求完美，但乐此不疲。自1987年从部队转业，始终在办案一线，办案数量年年位居全院第一。不论是在刑检、起诉还是在反贪的岗位上，没有一起超期、退查和漏错。即使是在病床上，他还在看案件的初审报告。在工作中追求完美主义已经渗入他的血液中。

完美是一种境界，做到完美才能超越自我，卓尔不群。在这个丰富多彩的世界上，不在平凡岗位的人，寥寥无几。但在平凡的工作岗位上，取得优异成绩的人又很多，这就是超越平庸，追求完美的力量。只要我们时刻牢记超越，不断追求完美，一定能够成就自己职业生涯的辉煌。

无论何时何地，“错了改一下就好”的想法千万要不得。平时就要用心做事，不允许自己发生任何差错。秉承着这种“完美主义”的精神才能提高工作质量，同时提升人自身的素质。

## 以完美为目标就是追求内心的理想

【人生悟语】

要完成一个产品，99％的努力是不够的。一点差错，一点疏忽。一点马虎都不能允许。任何时候都要求100％的完美。

还记得有一位哲学家说过：“人无法做到十全十美，但是只要努力可以做到完美。”

没有一个人可以在每一项领域中都成为世界第一，可是每一个人都可以找到他喜欢的那个领域并成为世界最顶尖。只有追求完美主义，才能出色地工作。

现实中常有这样一些人，他们往往不肯把事情做得尽善尽美，只用“足够了”“差不多”来敷衍了事。由于他们不会关注细节，所以没有把根基打牢，过不了多久，他们的工作就会像一所不牢固的房屋一样倒塌。其实，很多时候草率和马虎所造成的祸患不相上下。“差不多”有时会差很多，无论是相差0.1毫米还是0.1秒，都是毫厘之差，天壤之别！

竞技场上，冠军与亚军的区别，有时小到肉眼是无法判断的。比如短跑，第一名与第二名有时可能仅相差0.01秒，但是冠军与亚军所获得的荣誉与财富却是天壤之别的，全世界的目光只会聚集在冠军身上。

稻盛和夫说过，要完成一个产品，99％的努力是不够的。一点差错，一点疏忽。一点马虎都不能允许。任何时候都要求100％的完美。他是一个完美主义者，他始终认为每一个完美的结果都取决于贯穿始终的严谨过程。世上可能没有完美，但最难得的是追求完美的过程。

追求完美是一种精神，一种理念，同时也是一种认真的态度和精益求精的工作方式。

当追求完美的目标升华为我们每一个人的内在品质时，它必将作为一种生活方式，对我们的工作和生活产生深远的影响。

美国曾经有一家公司在中国订购了一批价格昂贵的玻璃杯，为了确保生产出高品质的玻璃杯，他们为此专门派了一名代表来监督生产。

一天，这位从美国来的监督员来到生产车间，发现工人们正从生产线上挑出了一部分杯子放在旁边，他上去仔细看了一下杯子，并没有什么特别之处，就奇怪地问旁边的工人挑出来的杯子是干什么用的。

“那不是合格的次品”工人一边工作一边回答。

美方代表更疑惑了，因为他并没有发现这种杯子和其他的杯子有什么不同之处。于是就让工人详细解释一下。工人回答：“你自己看，这里多了一个小的气泡，这说明这种杯子在吹制的过程漏进了空气。”

“那并不影响使用啊！”美方代表追问着。

工人很自然地回答：“我们既然工作，就一定要精益求精，做到最好，任何的缺点，哪怕是客户看不来的缺点，对于我们来说，也是不允许的。

当天晚上，这位美方代表就向总部报告：“一个完全合乎我们的检验和使用标准的杯子，在无人监督的情况下，这个公司的员工用几乎苛刻的标准挑选出来常人无法发现瑕疵的产品，这样的企业又有什么让人不放心的呢？于是，这家美国公司马上与该企业订立了长期的合作关系。

任何一家公司想在竞争中取胜，都必须先设法使每个员工精益求精、追求完美。否则，公司就无法给顾客提供高质量的服务，就难以生产出高质量的产品，当员工将追求完美作为一种目标，变成一种习惯时，就能从工作中积累更多的经

验，就能从全身心投入工作的过程中找到更多的快乐。追求完美和卓越的工作表现，才是我们不断发展进步的驱动力。

马克曾是美国西里克肥料厂的一名速记员。尽管他的上司和同事都有偷懒的恶习，马克仍保持认真做事的良好习惯，重视每一项工作。一天，上司让马克替自己编一本老板西里克先生前往欧洲用的密码电报书。马克不像同事那样随意地写几张完事，而是将它们编成一本小巧的册子，用打字机很清楚地打出来，然后又仔细装订好。做好之后，上司便把这本册子交给了西里克先生。

“这大概不是你做的吧？”西里克先生问。“呃——不……是……”马克的上司紧张地回答，西里克先生沉默了许久。几天后，马克代替了以前上司的职位。

或许大家都有过类似的经历，只是觉得很正常而忽略过去了。殊不知，看起来微不足道的一件小事，却体现着深刻的道理。试想，如果马克没有将细节做到完美的习惯，他能表现得如此尽职尽责吗？

天下大事，必作于细，我们能把每一件小事做好了就是不简单，把每一个细节做好了就会不断趋向完美的境界。就像许多人外出，都要带上一只旅行杯，但是旅行杯的盖子一定要盖好且拧到位，否则，杯里的水就会洒出来。由此想到，任何一项工作如果不做到位，不追求极致的完美，就难以收到预期的效果，甚至会前功尽弃。

每一个人的一生中至少应该有一次疯狂追求完美的体验。只有这样，普通人才能挖掘到自己惊人的潜力。一个人因为热爱最完美的东西，才会追求极致，哪怕一般好都会不满意。懂得这一点，我们就可能憎恨以往的一知半解、三心二意，于是我们的心中就燃起了追求完美的热情火焰。

在稻盛和夫看来，严谨的工作态度和不断追求完美的工作作风是员工必备的素质。我们现在能做的，不是研究别的，而是研究目前你在你的领域中到底排名第几？你销售的产品是不是居于尖端品牌？谁才是这个领域的龙头老大？现在就开始下定决心做得比他更好、更努力，超越他，那么你就一定会成功，并且实现你的人生梦想。

## 抓住一切机会磨炼“敏锐度”

【人生悟语】

具备凡事用心的习惯是培养“敏锐度”的肥沃土壤。在工作中多留心，多观察，多总结才会不断增长自己的经验值，才能在问题发生时意识到异样，从而迅速采取应对机制，把事情做得圆满无缺。

敏锐度是在长期的工作中磨炼出来的。细腻的敏锐度对于在工作中执行完美主义标准来说，不可或缺。

稻盛甚至连办公桌、检验台上的物品都要摆放得整整齐齐。每当他乘车时，只要听到车子有异常声响，就会对司机说：“听声音这车好像有点问题。”司机基本上都会不太在意地说：“和平时一样，没问题的。”结果是把车开到修理厂检查，发现轴承缺少一颗珠子。这样的事情俯仰皆是。

这就是所谓“敏锐度”的差异。倘若工作中不太留心，“敏锐度”太差的话，即使产品的种种征兆已经预示问题即将发生或提醒你已经出现了故障，本应得到及时解决的问题很可能因为你的疏忽和迟钝，在你不留神时没有注意到提示，而错失解决问题的良机。

在生产现场，一些有经验的老师傅常常能听出机器发出的异常声音。一般机器出故障前，往往运行得不很顺畅，会发出与平时不同的声音。但因为机器与平时一样正常运转，所以这样的问题很容易被粗心的员工所忽略。

稻盛和夫把这种机器的异响叫做“机器的哭泣”，他常会因此对现场负责的员工提出批评，严肃地指出“要抓住一切机会磨炼‘敏锐度’”。他把现场人员的“敏锐度”不佳当做一个重点，不厌其烦地向他们描绘预期做成的完美效果，告诉他们每天不断思考，使成功的具体效果浮现在眼前，最后必定能成功。

关于“敏锐度”的问题，不少成功的企业都有这样的经验。无独有偶，在通用汽车公司就发生过这样一件事。

美国通用汽车公司的庞蒂亚克曾收到一封客户投诉信，上面写道：

这是我为了同一件事第二次致函给你们，我不会责怪你们为什么不回复我，因为我也觉得很不可思议，但我讲的绝对是事实。

我家有一个习惯，就是在每天的晚餐之后，选一种冰激凌来作为餐后甜点。

每天大家在晚餐后投票决定要吃的冰激凌的口味，然后由我负责开车去购买。

但自从最近我从贵公司购买了一辆全新的庞蒂亚克之后，奇怪的事就发生在我去买冰激凌的这段路程中。信不信由你，当我买的是香草口味的冰激凌时，我从店里出来时车子就不能发动。但假如我买的是其他口味的冰激凌，车子很顺利就能发动。你要知道，我对这件事情是很认真的，决不开玩笑，虽然这个问题听起来那么难以置信。当我买的冰激凌是香草口味时，这部车就不能发动，这是为什么？而只要购买的冰激凌是其他口味的时，车就一切正常呢？

庞蒂亚克部门的总经理看了来信后感到迷惑不解，于是他派遣了一位工程师去解决难题。工程师与这位客户的会面时间恰好是在晚餐之后，两个人发动车子，向甜品店开去。那个晚上的投票结果是香草口味，当他们买好冰激凌回到车上后，车子又不能发动了。

之后的三个晚上这位工程师又依约而至。第一晚，是巧克力味的冰激凌，车子正常。第二晚，是草莓味的冰激凌，车子也顺利发动。第三晚，是香草味的冰激凌，车子果然又不能发动了。

这位工程师虽然目睹了这一系列奇异的事，但还是不能相信这位客户的庞蒂亚克会对香草冰激凌产生“过敏”反应。他继续安排相同的行程，希望能够解决这个谜题。于是他记下从一开始到现在所发生的各种详细信息，包括用车的时间、使用燃料的种类、车子开出及开回的时间等。

最后他恍然大悟：购买香草口味的冰激凌比买其他口味的冰激凌需要的时间要短。原来，由于香草口味的冰激凌很受欢迎，售货员便分箱把它们摆在货架最前面，拿取方便。

此时，工程师需要弄明白的疑问是，为何这部车会因从熄火到重新启动的时间间隔较短而不能正常发动？原因并不是车子对香草冰激凌“过敏”，工程师很快意识到，答案的关键在于“蒸气锁”。由于这位客户购买其他口味的冰激凌时，花费的时间较长，使发动机有足够的时间散热，重新发动就不存在问题。但是购买香草口味的冰激凌时，所花的时间很短，发动机过热，使得“蒸气锁”没有足够的时间进行散热。

在这个故事中，虽然问题不在于购买香草冰激凌，但购买香草冰激凌却和汽车故障之间存在着隐含的逻辑关系。问题的症结在一个没有足够时间散热的“蒸气

锁”上，这个小细节，没有逃过细心的工程师敏锐的眼睛。这位的工程师因为注重细节，悉心观察，反复思考，谨慎分析，最终完成了正确的判断。

具备凡事用心的习惯是培养“敏锐度”的肥沃土壤。在工作中多留心，多观察，多总结才会不断增长自己的经验值，才能在问题发生时意识到异样，从而迅速采取应对机制，把事情做得圆满无缺。

## “天天反省”助推“完美主义”

【人生悟语】

一个从不进行自我反省的人，会重蹈覆辙地反复犯某些错误，以至于使自己的能力被湮灭。

每个人如果都能在做事的时候拥有时时自我反省、而且能够自我修正的态度，并以切身实践不断的追求去追逐自己美好的愿望，那么对于提升心志这件说来容易做来困难的事情，便能产生出实际的效果。人非圣贤，不管一个人怎样思善行善积善，但难以保证会在不经意间有一些不太好的行为，难于把完美主义贯彻始终，除非他是圣人或超人。

稻盛和夫说，一个从不进行自我反省的人，会重蹈覆辙地反复犯某些错误，以至于使自己的能力被湮灭；相反，一个常常进行自我反省的人，能够及时地发现自己的长处和短处，并能扬长避短，利用自己的优点发挥自己的最大潜能。

人最不愿意面对的是自己的过错。“看清别人容易，看清自己困难。”这是彼得·巴勒说过的话。因此反省对于人来说并非易事。不过布朗宁也说过“能够自躬反省的人，就一定不是庸俗的人”。

1992年9月3日是万通集团成立一周年的纪念日，董事长冯仑将这一天定位为万通的“反省日”。他说，一直到今天，每到公司的周年纪念日，万通人都要反省自己、检讨自己。反省是一种学习能力。创业是一个不断摸索的过程，创业者难免在摸索的过程中犯这样或那样的错误。自我反省的能力以及自我反省的精神，决定了创业者能否看到自己所犯的错误，能否及时改正错误，能否不断地有新的收获。

反省，是认识自身错误的前提，它使改正错误成为可能。它是一面照妖镜，能照出我们内心的缺陷，也就是那些阻碍我们进步的心魔。如稻盛和夫所言，反

省自己的过程可以说就是一个自我学习、解除心魔的过程。稻盛和夫每天都进行“自诫仪式”，已成为一种习惯，成为生活中不可分离的一部分。这个习惯从他年轻时起，伴随了他近30个年头，让他的人生勇往直前，无往而不胜。

法国著名小说家巴尔扎克在每完成一部小说之后，会花上几个月甚至几年的光阴去用心修改、精心雕琢自己的作品，直到最终定稿才罢休。

与此相似的是另一位英国小说家狄更斯，他对自己有一个严格的硬性规定：凡是没有认真检查过内容的作品，是绝对不可以读给公众听的，尽管他的作品已经十分出色了。狄更斯每天都会把自己刚刚写好的内容读一遍，在反复推敲中去发现问题，不断改正，基本上直到六个月后才会读给公众听。

正是这种不断自我反省、自我修正的态度，让这两位作家取得了非凡的成就。

稻盛认为，反省可以作为“完美”的结束语。

对于自己当天做过的事，晚上都在脑海里像过电影一样回忆一遍，对不尽如人意的地方老老实实地反省，然后从第二天起改进。这就在避免工作上失败的同时塑造了自己的人格，真是一举两得。

一个人能够不断前进关键在于他能够把虚心反省作为每天的作业，改正自己的错误，从而取得一个接一个的成功。尽心尽力地工作，如果能和每天的自我反省做加法，抑制自我，释放真我，并怀着一颗“利他”的高尚之心，就能使我们的灵魂被过滤，使之更美丽更纯净。可以说，虚心反省是我们一步一步上升的阶梯。

# 第四节　流汗是美德：不去创造就什么也实现不了

## 敢于走别人没有走过的路

【人生悟语】

坚持每一天都有新的创造，哪怕是微不足道的一点，这样的进步若能经过十年的累积和历练，就一定可以迸发出巨大的能量。

稻盛和夫创建京瓷后，一直以一种过人的胆识和气魄开发新产品，不断挑战着事业的新目标和新高度。他说过，京瓷接着要做的事，又是人们认为京瓷肯定做不成的事。

曾荣获新闻界最高荣誉——“普利策奖”的美国著名记者戴维·哈尔伯斯坦先生就引用过稻盛和夫的这句话。戴维先生在他的著作《下一世纪》中，专门开辟了一个章节，来讲述了京瓷和它的创业者——稻盛和夫的故事。

据稻盛和夫说，他回顾自己至今经过的人生，凡是那些人们用惯的方法、走烂的路，他一概不去染指或涉足。今天再重新走一遍昨天走过的路，或者步人后尘跟着别人的脚步亦步亦趋，这实在没有什么意义。稻盛和夫是这样说的，也是这样做的，敢于走别人没有走过的路，一直到今天。当然，选择这样一条道路，势必不会那么一路顺风，甚至充满了崎岖和艰辛。

然而，稻盛却凭借着自己坚强的意志，义无反顾地踏上了那条人迹罕至的泥泞小路，坚持着走到今天。

平整宽阔的大道是大家都想走的、都在走的路。选择大多数人想走的路，走着大多数人正在走的路，这样的人生轨迹又有什么趣味和意义呢？只知道步别人的后尘，就只能永远走在别人后面，无法开拓新的事业。

别人做什么我就做什么的思想万万要不得，因为在别人走过的路上，路上的硕果已成为前人的囊中之物，几乎剩不下什么有价值的东西。而涉足不曾有人走过的新路，虽然过程中举步维艰、处处艰险，却可以在不经意间欣赏到很多别处没有的风景。一路走来，结果往往是成绩卓然、成果颇丰，它可以通向难以想象的未来。那里另有一番光明灿烂的景象。

从京瓷艰难创业到今天的半个世纪中，稻盛孜孜不倦地投入到产品的研究上

去，充分利用了所谓新型陶瓷的特性，频频向更广泛的事业领域不断挑战，勇攀高峰。从产业使用的陶瓷零部件到半导体电子封装零部件，从太阳能发电系统到移动电话和复印机等，随后又跨行业涉足通信事业，以及宾馆事业等。这条路正是稻盛和夫一点一点自行摸索出来的。

京瓷涉猎范围之广不是因为它的创办者稻盛和夫已经掌握了各个行业的技术，而是凭着每天坚持着进行创造性的工作。这一坚持，便是半个世纪之久。

坚持每一天都有新的创造，哪怕是微不足道的一点，这样的进步若能经过十年的累积和历练，就一定可以迸发出巨大的能量。

敢于创新，不走前人的老路，稻盛常用“扫地”作为例子。

比如说以往打扫车间厂房都是从右往左扫。那么，今天尝试一下从四面向中央打扫效果如何？

或者不光用扫帚打扫，使用拖把会怎么样？如果清洁效果还不理想，可以试着向上司提个建议，为公司买进一个吸尘器好不好？虽然吸尘器比较贵，但从长远角度看，可以节省很大一部分人力。再或者进一步，自己开动脑筋改良一下吸尘器的装置，提高它的效率，使它清洁起地面来又快又干净，如何？

这样的话，扫地这么小的一件事，只要肯下功夫和力气，就可以有很多快捷有效的方法。就这样，带着创新精神去工作，长此以往，你就成了扫地专家，会受到车间同事们的赞扬。这时你的领导很有可能把整幢大楼的清扫工作交给你负责。时间一长，你完全有能力和实力创立一个专门清扫大楼的专业公司，并让这个专业队伍不断发展壮大。

而事实上，有很多人会认为自己“不过是个扫地的清洁工”，懒于进取、漫不经心。那么这样的人就绝不会有所长进，多少年之后还是老样子，仍然磨磨蹭蹭，用扫帚从右往左打扫着地面。

这只是一个简单的小例子，其实工作和生活中应该有气魄去走一条新路，凭借自己的创造去进行每一天的积累。

无论所从事的岗位是多么渺小，都带着积极的态度去完成工作，带着问题意识，对现实状况开动脑筋去改良或改革方法，可以提高工作的效率，长期坚持便是一条成功之路。有无这种精神很可能是成功与失败的分水岭。

选择一条别人没有走过的路，发挥你的创造力，并不断加以坚持，这便是成功之路的开端。

## 年轻时的苦难出钱也要买

【人生悟语】

所谓困难，只是一时的。不管在多艰难的环境中，不懈坚持认真地、诚实地工作，能成为一个人人生中重要的转机。

认真工作能扭转人生，话虽这么说，但稻盛和夫讲他本人原本也不是一个热爱劳动的人，而且曾经一度认为，在劳动中要遭受的苦难考验简直是非常难以接受的事。

在稻盛和夫的孩提时代，父母常用鹿儿岛方言教导他说："年轻时的苦难，出钱也该买。"

那时的稻盛还只是一个不知轻重、出言不逊的孩子。每当这时，他总是反驳道："苦难？能卖了最好。"

通过辛勤的劳动可以磨炼自身的品格，可以修身养性，这样的道德说教，稻盛也同现在大多数年轻人一样，曾不屑一顾。但是，稻盛从大学毕业后，就在京都一家濒临破产的企业"松风工业"就职。不久，这个年轻人的这种浅薄幼稚的想法就被现实彻底地粉碎了。

松风工业是一家制造绝缘瓷瓶的企业，原本在日本行业内是颇具代表性的优秀企业之一。但在稻盛入社时早已经面目全非，迟发工资是家常便饭，公司已经走到了濒临倒闭的悬崖边缘。

当时的松风工业状况相当不佳：业主家族内讧频繁不断，劳资争议不绝于耳。有一次稻盛去附近的商店购物时，店老板用同情的口气对他说："你怎么来这儿了？在那样的破企业工作，以后找不上老婆啊！"

很自然，与稻盛同期入社的员工，一进公司就觉得"这样的公司令人讨厌，我们理应有更好的去处"。于是，大家聚到一块儿时就牢骚不断。

当时正处于日本的经济萧条时期，稻盛也是靠老师的介绍才好不容易进了松

风工业，原本应心怀感激之情，情理上就不应该说抱怨公司的话了。然而，当时的稻盛年少气盛、心性高傲，早把介绍人的恩义抛在脑后，尽管自己对公司还没作出过任何贡献，但牢骚话却比别人还要多。

稻盛入公司还不到一年，同期加入公司的大学生们就相继辞职离开了，最后留在这家公司的除了稻盛之外，只剩一位九州天草出身的京都大学毕业的高材生。两个人商量过后，决定去报考自卫队干部候补生学校，结果两个人都考上了。

但入学需要户口簿的复印件，于是稻盛写信给在鹿儿岛老家的哥哥，请他寄来复印件，但等了好久毫无音讯。结果是稻盛的那位同事一个人进了干部候补生学校。

后来稻盛才知道，老家不肯寄出户口簿复印件给他，是因为当时他的哥哥非常恼火："家里节衣缩食把你送入大学，多亏老师介绍才进了京都的公司，结果不到半年你就忍受不住要辞职？真是一个忘恩负义的家伙。"哥哥气愤之余拒绝寄送出复印件。

最后，只剩稻盛一个人留在了这个破败的公司，他非常苦恼。

那时候的稻盛想，辞职转行到新的岗位也未必一定成功。有的人辞职后或许人生变得更精彩了，但也有的人人生却变得更加凄惨了。有的人留在公司，继续努力奋斗，取得了成功，人生很美好；也有人虽然留任了，而且也努力工作，但人生还是很不如意。所以各种情况都因人而异吧。

究竟离开公司，还是留在公司，哪个选择才是正确的呢？烦恼过后的稻盛作了一个决断。

正是这个决断，稻盛迎来了人生的转折。

只剩他一个人独自留在这个衰败的企业了，被逼到了这一步，他反而感到清醒了。"要辞职离开公司，总得有一个名正言顺的理由吧，只是因为感觉不满就辞职，那么今后的人生也未必会一帆风顺吧。"当时，稻盛还没有找到一个必须辞职的充分理由，所以他决定：先埋头努力工作。

不再发牢骚、说怪话，稻盛把心思都集中到自己当前的本职工作中来，聚精会神，全力以赴。这时候的稻盛才开始发自内心并用格斗的气魄，以认真的、诚

实的态度面对自己的本职工作。

在这家公司里，稻盛的任务是研究当前最尖端的新型陶瓷材料。他把锅碗瓢盆生活用具都搬进了实验室，住在那里，不分昼夜，废寝忘食，全身心地投入了研究工作。

这种“极度认真”的忘我工作状态，从旁人看来，便有一种悲壮的色彩。

当然，因为是最尖端的研究，像拉马车的马匹一样，光用蛮力是不够的。稻盛订购了刊载有关新型陶瓷最新论文的美国专业杂志，一边查阅辞典一边阅读，还到图书馆借阅有关的专业书籍。稻盛往往都是在下班后的夜间以及休息日抓紧时间，如饥如渴地学习、研究。

在这样拼命努力的过程中，不可思议的事情发生了。

稻盛大学的专业是有机化学。只在毕业前为了求职，突击学了一点无机化学。可是当时，在他还是一个25岁都不到的毛头小伙子的时候，居然一次又一次取得了出色的研究成果，成为无机化学领域里初露锋芒的新星。这全都得益于稻盛的重要决定——专心投入工作。

与此同时，进公司后打算要辞职的念头，以及“自己的人生将会怎样”之类的迷茫和烦恼，都消失得无影无踪了。不仅如此，稻盛甚至产生了“工作太有意思了，太有趣了，简直不知如何形容才好”的感觉。这时候，原本的辛苦不再被当做辛苦，他只有更加努力地工作，周围人们对他的好评也越来越多。

在这之前，稻盛的人生可以说是连续的苦难和挫折。而从此以后，不知不觉中，他的人生产生了根本的转变，步入了良性循环。

所谓困难，只是一时的。不管在多艰难的环境中，不懈坚持认真地、诚实地工作，能成为一个人人生中重要的转机。

对有志者来说，困难无非是通往成功之路上的一块小石头，对付它的方法就是，要么将它踢掉，要么视而不见，从它身上走过去。成大事者，就需要这种万古皆在手中的气魄，唯有如此，困难才不会成为困难，而是通向更高层级的跳板。

## 持续的力量能将“平凡”变为“非凡”

【人生悟语】

要提拔加倍努力，刻苦钻研，一直拼命工作的人。

不积跬步，无以至千里；不积小流，无以成江海。看起来平凡的、琐碎麻烦的工作，只要能以坚韧不拔的意志、坚持不懈的毅力去做，就能成就事业，体现人生的价值。

有一位大学刚毕业的小伙子，在一家非常普通的公司工作。新员工都是从基层开始做起。很多大学毕业生都在抱怨：这么没有技术含量的工作为什么要我们来做？而这位年轻人却二话没说，每天都认认真真地去完成领导交代给他的每一件任务，而且在空闲之余还主动帮助其他同事做一些最累最辛苦没有人愿意做的工作。由于他的心态良好，没有厌倦工作，从而把事情做得有条不紊。他是个有心人，他把自己的工作详细地记录下来，一遇到自己解决不了的麻烦，就虚心地去请教老员工。由于他平时经常帮助别人，在他需要帮忙时大家也乐意帮他。就在他刚刚工作一年的当口，就被提拔做了车间主任；过了两年，他已经是部门的经理了。而和他一起进去的其他大学生，却还在最底层原地不前，每天抱怨。

每个人生来都是凡人，是凡人就会做一些平凡的事情，就职于平凡的岗位，从事着平凡的工作。但人又常常喜欢不切实际地追求华丽的人生，每当这时候，他们就会抱怨环境，抱怨命运让自己如此平凡，不愿意认真去做平凡的事，那么成功会弃他而去。

其实那些靠自己改变命运的人都只是普通人，与常人不同的是他们付出了在平凡的工作中付出了巨大的努力，倾注了全部的热情，忍受了反复的挫折。怨天尤人是对自己的姑息，为自己的懒惰找借口。

奥普浴霸的创始人方杰，早在澳大利亚留学的时候，就有一种学习的意识。他选择到澳大利亚最大的灯具公司打工。当时的他还是个毛头小子，根本还不懂什么叫商业谈判。方杰当时的老板是个生意谈判场上的高手，一有机会与老板一起进行商业谈判，他便用口袋里放的微型录音机把谈判过程全都录下来。

回家后，他便一字一句反复地听，揣摩、学习自己的老板分析问题的方法，对方提问的路数，以及老板巧妙回复的答案。就这样，几年后方杰也脱胎换骨，俨然成为了一个商场谈判的高手。后来他的老板退休后，由方杰接替他的工作。

1996年，方杰几乎成了澳大利亚身价排名榜首的职业经理人。再后来，他回国创业，打响了奥普浴霸的品牌。而方杰并不是一个做生意的天才，他的非凡才能是通过自己持续的努力而获得的。

在创业者中，并没有哪个成功者在智力上有极为出类拔萃之处，但是他们有一个共同点，就是看上去毫不起眼，只是认认真真、孜孜不倦地努力。他们不骄不躁、踏实认真，持续的力量赋予他们超人般的能力。

稻盛和夫曾经的一个同事也是如此，只有初中学历的忠厚老实略有些愚钝的他，经过几十年的认真苦干，最后成了一位非常有人格魅力的优秀的事业部长。稻盛用人的理念就是：要提拔加倍努力、刻苦钻研、一直拼命工作的人。

罗马不是一天建成的，事业也不是一天完成的。再伟大的理想，也要靠一步一个踏实的脚印，去征服、去实现。稻盛把一项事业的建立比作埃及金字塔的建造，是由许多无名氏，通过艰苦地搬运数以千万的巨大石块，并一块一块地用双手砌上去的。金字塔是令世界惊叹的奇迹，凝结了无数劳动者闪光的汗水和智慧，它对历史的超越源于劳动者持续付出的努力，这正如我们的人生。

托马斯·爱迪生说过，成功中99％都是勤奋和汗水。这个世界上的“天才”“名人”毫无例外，他们都为自己的事业洒下辛勤的汗水，他们用“持续的力量”击败了命运女神“平凡”的诅咒，杰出和优秀成为他们的特质，“非凡”二字印在了他们人生的名片上。

## 创造的世界没有标准，唯有找到指南针确定方向

【人生悟语】

想要成就某项事业，就应该时刻描绘这一事业的理想状态，然后把这一理想提升为强烈的愿望。

稻盛和夫说：“成功的基础是强烈的愿望。”这并不是提倡空想，在稻盛和夫看来，创造性的活动需要不断地去思考，不断地去构思，这样我们的头脑中将会浮现出那个“看得见”的即将实现的现实。

稻盛和夫在研究开发新材料的过程中，不仅仅是一而再，再而三地产生某种强烈的愿望，他还在大脑中反复进行着模拟实验，心中推演着各种迈向成功的过

程和途径。就像围棋手一样，每走一步都是经过慎重的思考和推敲的，他们的脑中在一次又一次地在模拟演练着达到目的的过程，然后用这个过程和方向不断指导自己的下一步走法。

在稻盛看来，当我们面对困难和疑惑，选择锲而不舍、反复思考的时候，成功的道路就好像曾经走过似的“逐步清晰”了。那些曾经只出现在愿景里的东西就会逐步接近现实，不久愿景与现实的界限消失，似乎已经成现实。

但是，如果我们的脑中呈现的景象是不鲜明的黑白色那还不够。想要更加接近现实，就要看到色彩鲜明的景象——这种状态是真实发生的。稻盛和夫比喻这个过程就好像是体育运动中的意象训练，意象最大限度地浓缩，就是能看见“现实的结晶”。相反，如果做事情之前我们并没有强烈的愿望，也不去深入地思考和推敲，那么就不会清晰地看见完成时的形态。

不论做什么事，成功的关键在于我们行动之前对自己有什么样的期待和构想，制定什么样的目标和规划。你应该懂得，用什么标准来衡量自己，别人就会用什么样的标准来评估你。

有个人经过一个建筑工地，问那里的工人们在做什么？三个工人有三种不同的回答：

第一个工人回答：“我在做养家糊口的事，混口饭吃。”

第二个工人回答：“我在做整个国家最出色的石匠工作。”

第三个工人回答：“我正在建造一座大教堂。”

三个工人回答出了三种不同的目标，第一个工人认为工作的目的是为了养家糊口，他的愿望只是想实现自己基本的生理需求，没有什么远大的抱负；第二个工人说出了自己的梦想是成为全国最出色的匠人，他的思维方式只考虑自己要成为什么样的人，很少考虑这份建筑工作最后要达到的目的和要求；而第三个工人的回答说出了创造性活动的目标真谛，他清楚地知道自己将来要实现的愿景是建造一座大的教堂，这就把自己的工作目标和组织的目标结合起来，从组织价值的角度看待自己的发展。这样的员工事先就可以看到“完成时的状态”，所以第三个工人才会更容易走向成功。

凡是事业成功的人，大都有两个相似点：一是明确地知道自己事业的目标；

二是不断朝着目标前进。目标的意义不仅仅是目标本身，它就像人生的指南针一样，是我们行动的依据，信念的基础，创造的源泉。

世界潜能大师博恩·崔西曾经说过这样的话："成功等于目标，其他都是这句话的注解"，没有强烈愿望产生的动力，没有既定目标实现的规划，那么成功又从何谈起呢？

法国科学家约翰·法伯把喜欢追随同类的毛毛虫放在了一个花盆的边上，使它们首尾相接围成了一个圈，他在花盆中洒了一些毛毛虫喜爱吃的松针，毛毛虫中开始一个跟着一个，绕着花盆，一圈又一圈地走。一个小时过去了，一天过去了，毛毛虫还在不停的一圈一圈地转。连续经过七天七夜，这些毛毛虫终因饥饿和筋疲力尽而死去。

为什么会出现这种毛毛虫效应呢？就是因为毛毛虫习惯了重复现成的思考过程和行为方式，它们不会独立地思考和创新，也没有什么明确的目标，只是人云亦云，别人怎么做我就只管追随，所以才酿成了这样的悲剧。

稻盛和夫在开发新产品的时候，往往已经看到了产品将来应该有的状态，所以他对产品的要求是没有一点瑕疵。当公司员工开发出的产品已经充分满足了式样和性能的标准要求时，还是得不到稻盛和夫的认可。因为凭借着稻盛和夫多年以来对这一领域知识的熟知和深思熟虑，他能看见他脑中理想水准的产品。所以普通水准要求并不是他的目标。

在稻盛和夫看来，想要成就某项事业，就应该时刻描绘这一事业的理想状态，然后把这一理想提升为强烈的愿望。同时，对于实现这个理想的过程也要24小时不断地反复思考，直到成功的形象在眼前鲜明浮现。这一点很重要，当你对事情的各个细节都有明确的印象时，最后的结果一定是成功。很多人在创业或者求学伊始，就为自己设立了远大的理想，但是到具体实施、努力的时候，却不知道该怎么做，有种毫无头绪的感觉。那么我们就应该静下心来，为自己的理想制定一份详细、切实可行的计划。

如果在创造的道路上，我们认定了一个目标，就应该坚定不移地走下去，其间或许遇到许多困难的挫折，甚至是反反复复的实践，但我们也不应该就此罢休。我们要以积极的态度、顽强的精神，去检验过去所制定的目标和所运用的方法中存在的问题。在此基础上选择新的前进路线，通过另外的途径向既定的目标前进，就会出现柳暗花明又一村的境界。

# 成为“自燃型”的人

【人生悟语】

想成为自我燃烧型的人物的最佳手段就是热爱自己所从事的工作。只有爱才能热，有了足够的热才能燃烧起来，而燃烧会发出更多的光和热。

稻盛和夫把人像物质一样分成了三种：自燃型、可燃型和不燃型。自燃型的人比较坚强，他们很容易把自己燃烧起来，发出光和热；可燃型的人像木材或煤块，找得到火种，他们才可以燃烧；而第三种不燃型，没有被点燃的可能，即使有了火种，却依然冰冷，无动于衷，甚至会泼冷水。

到底什么样才是自燃型的人呢？也许四川省宜宾市的一位普通农民张春群的做法会给我们一些说明。

张春群是一位26岁的年轻母亲，从小家境就不好的她从没读过书，斗大的字不识一筐。常年在外地打工异常辛苦，她切身体会到没有文化的痛楚，她思前想后，终于决定回到家乡，与村里的孩子们一起上了小学一年级。家人不理解，乡亲们冷嘲热讽，这给了她很大压力，甚至动摇了自己上学的决心。但最终她依然决定继续读下去，她不仅战胜了自我，最终也赢得了家人的支持。她每天一大清早就步伐坚强地走在通往学校的羊肠小路上，傍晚和孩子们背起书包一起回家。有记者采访张春群，问她怎么有那么大的定力去坚持读书的举动时，她回答说：“我上学不为做官，不为挣钱，只为弥补生命的缺陷……”

这就是自燃型的典型，他们都是自我燃烧，绝不是按别人的指示，机械地等待别人吩咐才行动的人。他们拥有自己强大的理想，拥有自己强大的动力。

一般经营者每天都会考虑公司应该做什么，怎么做才能更好之类的问题。他们会很需要自燃型的人。稻盛经常对公司的员工说，希望大家都能成为乐于自我燃烧的自燃型，至少是可燃型的人，公司不需要不燃型的人。因为一般从组织上看，不燃型的人过于自我，不够积极热情，时不时还会给干劲十足的人泼冷水。这种负能量的巨大消耗致使公司内形不成一个核心的凝聚力，在企业团队中，即使只有一位不燃型的人，氛围也会变得沉闷压抑，难以开展工作。这种人冷若冰霜，表情淡漠，永远与周围人热火朝天的干劲绝缘，着实不怎么讨人喜欢。

自动自发地工作是一种重要的工作态度，对一个人的成功与否起着至关重要

的作用。当你的能力和自动自发的意识、积极心态结合在一起时，就能创造出骄人的成绩。

有一家公司的老板脾气暴躁、性子又急，他的下属一旦做错事或有事情令他不满意，就会被他骂个狗血淋头、无地自容，一点面子都不给。公司里的员工都怨声载道、工作懒散、消极恶毒的话满天飞。莱恩是这家公司的主管之一，全公司唯有他不讲消极的话。他每天主动地向老板汇报工作进度，并递交计划；在被老板大骂的时候，他总是马上道歉，保证第二次不会再犯，并且他真的没有再犯过。他总是把老板即将要求的事情提前完成，可老板依旧和以前一样经常对他发火。公司里的同事都说他是白痴，都劝他别那么卖力。可莱恩每次都只是笑笑，一如既往。

老板经常在自己的朋友面前提到莱恩，表扬和赞赏他，并且渐渐地让他参与公司发展策略的重要讨论。莱恩仍旧跟往常一样尽力把工作做好。半年后，莱恩晋升为部门经理，老板把许多重要的事情都直接交给他做，对他非常放心。而公司原先的那些同事则变成了莱恩的下属。

在自动自发地工作的背后，需要你付出的是比别人多得多的智慧、热情、责任、想象力和创造力。永远保持一种自动自发的工作态度，是对自己的行为负责。命运掌握在自己手中，“做一天和尚撞一天钟”的态度千万要摒弃。

凡是能成大事的人都是自我燃烧型，他们是性能最高的类型。他们自发而动，他们的精力永远像刚刚充过电的电池一样饱满，他们无需向外界索取什么，通常在指令下发以前就行动起来，率先做出成绩成为别人心中的范本。他们的能动性、积极性像火种一样，可以引燃周围人的激情。投身一项事业需要相当巨大的能量，自燃型的人才是事业中的主角，他们不仅用自我燃烧激励自己，他们燃烧自己时释放出巨大的光和热，同样温暖点亮了他人。他们熊熊燃烧的气势会感染周围的人，带动他们也投身于事业当中。

稻盛和夫说，想成为自我燃烧型的最佳手段就是热爱自己所从事的工作。

奥斯特洛夫斯基曾经在一篇文章中大声疾呼：“谁不能燃烧，就只有冒着黑烟白白耗尽生命——这是真理。生命的烈火万岁！”不可燃型的人或者可以说是有一定的能力或是才艺过人，但是缺乏热情和激情，常抱着否定一切，事不关己的冷漠态度，无异于冷血，难以有所成就。多数不燃型的人最终也没能发挥能力，直至生命结束也没有任何改变。人的生命就是这样，不愿燃烧唯一的结局就是在平

庸中渐渐走向死亡。

在中国古老的神话传说中，凤凰是一种美丽绝伦的神鸟，而她又充满智慧，为了永远保持亮丽的羽毛和年轻的心，五百年她就涅槃一次，在熊熊燃烧的烈火和炽热的灰烬中重生，开始新的生命历程！成为自燃型的人吧，突破“旧我”创造“新我”，只有不断地自我超越才能实现人生的理想！

## 勇于在“旋涡中心”工作

【人生悟语】

如果大家都不做旋涡的中心，只是盲目地在旋涡周围跟随大家一起转动，那么就很难体会到工作的真正乐趣。

稻盛和夫认为，在团队的工作中，无论做什么事情，都需要有一个精力充沛的、起核心作用的人物。这样的人就像团队的带头人一样，他主动带队，带动周围人有声有色地开展工作，宛如一股自平地涌起的上升气流，把全体人员都卷入这个旋涡，带动整个组织一起行动，稻盛和夫称这样的人为“在旋涡中心工作的人”。

无论什么工作，一个人单枪匹马总没有团队的力量大。所以我们要发挥集体的力量，带动你周围人一起协助展开活动。

稻盛和夫非常欣赏也很重用勇于在“旋涡中心工作的人”，他认为，如果大家都不做旋涡的中心，只是盲目地在旋涡周围跟随大家一起转动，那么就很难体会到工作的真正乐趣。只有我们自己进入了旋涡的中心，才会有积极地力量把周围的人也包裹进去，这样才能尝试到工作成功之后真正的喜悦之情。

那么怎样才能做旋涡的中心呢？

当我们在团队工作中，面对一项任务，敢于主动召集大家一起解决问题，那你就有希望成为团队的领导人。但召集大家不是为了装样子给别人看，而是要真的热爱这份工作，有着强烈的问题意识，这样才不会单纯地照章办事，就会有自主努力，敢于担当的冲动和魄力。

俗话说：“一头绵羊带领的一群狮子，敌不过一头狮子带领的一群绵羊。”一个组织的成败往往取决于团队的核心，领导人的魅力和预见力指导着组织正确的目

标和方向。

有人说，是“9·11”考验了纽约前市长鲁道夫·朱利安尼。因为“9·11”的发生虽然令人惊心动魄，他却能够坚强理智地带领着纽约市民走出这场前所未有的困境。

朱利安尼曾经在一本书中写道：所谓的领导，就是在享受特权的同时，承担起更大的责任，在风险或危机来临时，有勇气站出来，单独扛起压力。

朱利安尼的勇于担当的领导才能很早就显现出来。他在上任之初，曾花了一年多的时间主动做危机管理的模拟课程，诸如生化武器或突遭炸弹攻击等，并且反复地检讨与练习。所以当“9·11”这一危险时刻来临的时候，朱利安尼敏感地意识到，“我必须露面，我是纽约市市长。我应对危机的方法就是亲临现场并掌控局面。如果我没在电视上出现，对这个城市将更加不利。”

美国军事家克里奇说过：“没有不好的组织，只有不好的领导。”

在稻盛和夫看来，企业只有具备一个好的带头人，才能带动员工不断进取。所以他时常鼓励自己的员工勇于做旋涡中心的人。他很重视培养员工调动周围同事工作积极性的能力，给每一个成员充分发挥自己潜能的机会。

他认为，核心人物在团队里的力量是不容忽视的。但是要做一个合格的带头人，一定要通过不断地学习来提升自身的素质，丰富自己的知识、经验与能力。只有这样，被你带动下的员工，才会以你的一举一动为榜样，产生向心的凝聚力。

其次，勇于担当团队的核心人物还应培养自身的沟通能力。因为一个团队的成员往往具备不同的工作技能，有着不同的社会背景，他们性格迥异，想法也会不一样。因此，良好的沟通能力才会把每个人的优势结合起来，形成强大的向心力。这样才会在工作上取得卓越的效果，人生也会变得丰富多彩。

下面的这一则寓言，幽默的给我们讲述了团队里领导的价值所在。希望我们在会心一笑之后，对领导的作用有新的思考和感悟。

一个人去买鹦鹉，先是看到了一只鹦鹉身前的标牌：“此鹦鹉会两门语言，售价二百元。”另一只鹦鹉前面则标道：此鹦鹉会四门语言，售价四百元。这个买家发现两只鹦鹉都灵活可爱，毛色光鲜，实在是犹豫不决，不知买哪只为好。

这个人转啊转，又突然发现了一只老掉牙的鹦鹉，毛色暗淡散乱，却价格不菲，标价八百元。这人赶紧将老板叫来问道，这只鹦鹉是不是会说八门语言。

店主说："不，它之所以价格高，是因为另外两只鹦鹉叫这只鹦鹉老板。"

企业在发展的过程中会出现不断地分工和整合，当出现了无序状态，作为"风向标"的掌舵人就显得尤为重要。

稻盛称这样的掌舵人为"自燃型"的人。所谓"自燃型"的人，就是从来不会"等别人吩咐了才去干""因为有了命令才工作"的人，而是"在别人吩咐之前自发去干"的主动积极的人，他们为了能让工作顺利进行，有着强烈的责任心和敢于担当的气魄，他们在作为核心力量的同时也把自己身上的潜力最大限度地发挥出来了。

勇于担当是一种骨气，他们坚持自己的意愿和理想，和志同道合之人，做想做的事情，走想走的路。勇于担当是一种优秀的作风，它能使人直面可知和不可知的世界。

现在的你，是否有勇气主动承担任务，表现你的想法和解决事情的能力呢？这将是证明你聪明才智的绝好机会。在工作中勇于担当，争做旋涡中心的人物，争取每一天以最快的速度进步，像领袖一样地工作，定能增添你人生之锦绣。一个勇敢的担当会是一段力量的积累，人格也当然得到提升和演练。人生因为有担当而勇往直前！让我们始终站在旋涡的前列，乘风破浪，无所畏惧，总有一天成功会来眷顾。

## 当你竭尽全力时神灵将会显现

【人生悟语】

面对工作，我们要选择的态度是聚精会神，全身心地投入。只要进入了拼命努力的状态，你就会积极思考改进工作、提高效率的方法，这样我们的每一天都会充满创意。

生活中我们一般都会有这样的认识，如果我们不付出努力，就不会有机会成功，而如果尽力而为了，那么可能进步也不是很大，只有竭尽全力，才可以发挥出自己的实力，最终取得成功。

任何成功者都不会是天生的，他们之所以成功的原因正是在于开发了自己巨大的潜能。因为他们坚信能力会越用越强，只要竭尽全力去做一件事情，人都会有用不完的能量。当我们在“尽人事”之后，仁慈的“主”、万能的“神”就会赐予我们成功的硕果。

稻盛和夫曾说：“全身心投入工作就会产生创意。”他认为，面对工作，我们要选择的态度是聚精会神，全身心地投入。只要进入了拼命努力的状态，你就会积极思考改进工作、提高效率的方法，这样我们的每一天都会充满创意。

在1936年的柏林奥运会上，美国黑人选手欧文思创下了10.03秒的百米短跑纪录。这个记录保持了30多年之久，一直未被打破。人们因此长时间认定，不可能再有人超越欧文思了。因为当时的医学界和生物界曾经断定：人类肌肉纤维的极限就是100米／10秒。

可是这个世界上有绝对不可能的事情吗？回答当然是否定的。成功从来只属于有执著信念、勤奋努力的勇者，美国选手吉·海因斯就是其中的勇者之一。

海因斯并没有因为当时运动医学家的断言而给自己的努力设限。相反，为了创造世界奇迹，多年以来他每天都坚持训练50千米的短跑，日复一日，从不间歇。通过一步步脚踏实地的积累和不懈的努力，他辛勤的付出终于获得了理想的回报。

在1986年墨西哥蒙特利尔奥运会的短跑赛场上，海因斯一举夺冠。当时他回头看着电子计时牌上显示出醒目的“9.95”的红字时，惊讶和兴奋难于言表，他以美国人固有的幽默方式自言自语到：“上帝啊，原来这道门是虚掩的，我是可以进去的。”

只要努力，没有不可能的事情。在这个世界上，只要你真实地付出、竭尽全力地努力，就会发现许多极限是可以超越的、许多奇迹是可以创造的。

海因斯的故事给了我们很多启示，他用自己的奋斗史来告诫我们面对困难，不要轻易放弃，成功的精神和秘诀就在于——竭尽全力，生命不息，拼搏不已。

稻盛和夫在经营公司的过程中，也时常告诫员工，不管面临多么困难的局面，你们都必须刻苦钻研，全身心地投入工作。

海因斯和稻盛和夫都不愧是时代的强者，面对艰险和困难，他们没有望而生

畏，却步不前，相反竭尽全力，直到成功为止。

有一次，乔治不幸遭遇了交通事故，被一辆小汽车撞得不省人事，好在有人将他迅速地送往了医院。在一间灯光暗淡的病房里，两位女护士焦急地工作着——每人各抓住乔治的一只手腕，力图摸到脉搏的跳动。因为乔治在这整整6小时内都未能脱离昏迷状态。医生已经做了他觉得他所能做的一切事情，然后离开这个病房给其他病人看病去了。

乔治不能动弹、谈话或抚摩任何东西。然而，他能听到护士们的声音，在昏迷的某些时间里，他能相当清楚地思考，他听到一位护士激动地说："他停止呼吸了！你能摸到脉搏的跳动吗？""没有。"他一再听到如下的问题和回答："现在你能摸到脉搏的跳动吗？""没有。"

"我很好，"他想，"但我必须告诉他们，无论如何我必须告诉他们。"同时他对护士们这样近于愚蠢的关切又觉得很有趣，他不断地想："我的身体良好，并非即将死亡，但是，我怎么能告诉他们这一点呢？"

于是他记起了他所学过的自我激励的语句："如果你相信你能够做这件事，你就能完成它。"他试图睁开眼睛，但失败了，他的眼睑不肯听他的命令。事实上，他什么也感觉不到，然而他仍努力地睁开双眼，直到最后他听到这句话："我看见一只眼睛在动——他仍然活着！"

这种情况持续了一段相当长的时间，直到乔治不断努力睁开了一只眼睛，接着又睁开另一只眼睛。恰好这时候，医生回来了，医生和护士们以精湛的技术、坚强的毅力，使他起死回生了。

"潜能"是生命天生所具备的一种能量。这种能量是人类对万物造化的一种反抗，因为天地造人，却没有给人类以意义。而人的潜能，则是帮助人找到实现自我生命的意义。

每个人都有巨大的潜能，人生的辉煌，莫过于最大限度地发挥自己的潜能。当我们埋怨自己时运不济时，是否想过自己有没有竭尽全力去发挥自己的才能？

成功者与失败者并没有多大的区别，只不过是失败者走了99步就放弃了，而成功者却走了100步。当我们遇到挫折就心灰意冷的时候，成功却往往躲在你看不到的拐角后面，除非你竭尽全力拐了弯，否则你永远不可能成功。

人生之路难免有挫折，当我们面对坎坷，依然以坚定的信念，坚忍的毅力，不懈的努力去实践着“竭尽全力，永不言败”的格言时，相信上帝都会被这种精神打动，然后在不经意间赐予你累累硕果。

坚信世界上没有做不到的事情，只有你不想努力去做的事情。这样才有可能变“危机”为“机会”，让“失败”转为“成功”。

# 第五节　“破围”新生：以高目标为动力，不断要求自己

## 定了计划，切实执行才有意义

【人生悟语】

一旦怀着稍有松懈就可能会失败的危机感，那么夜以继日地拼命工作就是离目标最近的距离。

实现新的计划关键在于不屈不挠、全心全意。所以，必须聚精会神，抱着崇高的思想和强烈的意愿，坚韧不拔地奋斗到底。

这一段话，是从提倡积极思考的哲学家中村天风先生的著作中摘录的。稻盛和夫曾在1982年京瓷的经营方针发表会上把这段话作为口号提出。

如果你希望新的计划得以实现，那么，不管遇到什么样的困难都绝不能放弃。必须全神贯注、一心一意，用高尚的思想和强烈的愿望不断描绘心中的蓝图。这一点颇为重要。因为再好再完善的计划不去执行，也是一纸空文，毫无意义。只要做到切实执行心中的计划，那么无论怎样困难的目标都一定能达成。

稻盛和夫想通过这句口号表达：在人的思想、愿望里面潜藏着成就大事业的能力。尤其是，如果这种思想、愿望是高尚、纯粹而美好的时，并且能一以贯之，那么，它将会发挥最大的力量，为人们圆了那个本认为无法实现的梦想。

有一群老鼠开会，讨论怎样应对猫的袭击。一只被认为聪明的老鼠提出，在猫的脖子上挂一个铃铛。这样，猫行走的时候，铃铛就会响，听到铃声的老鼠就可以及时跑掉了。大家都认为这是一个好主意。可是，由谁去给猫挂铃铛呢？怎样才能挂得上呢？这些细节问题却无从解决。于是，“给猫挂铃铛”就成了鼠辈空话、人类笑谈。应该说，这群老鼠的头目应该辞职，因为它不能带领团队完成使命。

与空谈相对应的是执行力很强的罗文。

美西战争爆发之时，美国总统必须马上与古巴的起义军将领加西亚取得联络。加西亚在古巴的大山里，没有人知道他的确切位置。可美国总统必须尽快得到他的合作。有什么办法呢？有人对总统说：“如果有人能够找到加西亚的话，那么这个人一定是罗文。”于是，总统把罗文找来，交给他一封写给加西亚将军

的信。罗文中尉拿了信，用油纸袋包装好，上了封，放在胸口藏好；坐了4天的船到达古巴，再经过3个星期，徒步穿过这个危机四伏的岛国，终于把那封信送给了加西亚。罗文之所以被关注，除了一路的艰辛之外，还有他对目标的一执著。需要强调的重点是，美国总统把一封写给加西亚的信交给罗文，罗文接过信之后并没有问："他在什么地方？"

有很多人在新的计划制定不久时开始担忧市场环境变化，担心遭遇意料之外的障碍，害怕出现失败的结果。然而，一旦心中萌生出这种杞人忧天的烦恼，哪怕产生一丁点的焦躁和恐惧，那么这种"思想、愿望"所持有的力量就会大幅减弱，计划执行之中会受到更多心理因素带来的副作用，最后目标难以成为现实。

稻盛和夫在提出这一口号的两年之后，毅然决定投身于第二电电这项宏大的事业。其实很大的原因是为了亲自证明人切实地执行提出的计划，究竟能够成就多么伟大的事业，并借此来激励更多的人投入到事业当中来。

1984年，随着通信的自由化进程，京瓷与另外两家企业都参与了通信事业。当时舆论的评判是：以京瓷为母体的第二电电公司，与其他两个对手相比，处于绝对劣势的位置。

当时京瓷缺乏通信技术的积累，这个领域是京瓷所不擅长的。而作为经营者的稻盛，本身也不具备通信事业的经验。而另两位对手分别可以利用现有的公路和铁路，在沿线铺设光缆，占有很大优势。但京瓷却不得不孤军奋战开辟自己的通信网络，必需的基础设施只能从零开始，一一构建。从营业角度上来说，第二电电的母公司京瓷的规模尚小，在获取客户的环节也比较薄弱，等等。

实际上，在开始营业后不久，就在硬件和软件的双重缺乏之中，开张后的第二电电，在新电电三家激烈竞争企业中，取得了最优异的成绩，一路领先。

第二电电虽然与另外两家企业比起来是不具优势的"外行"，但是投入新电电的"思想、愿望"却比哪家企业都要强烈而且纯粹得多。具备这种强烈而美好的愿望，就万事俱备，只欠东风了。通信事业所需要的经验和技术，只需要朝着计划的方向去努力和积累就能获得了。

其实当时的京瓷在东京等中心城市的知名度很低，销售额也仅有2500亿日元。这种微不足道的地方二流企业，向销售额几万亿日元的日本电报电话公司发起挑战，在人们眼中简直是螳臂当车，太莽撞、太不自量力了。世间对于京瓷对

通信业发起挑战的讽刺和批评处处都是，人们嘲笑这种行为无异于堂吉诃德手持长矛冲向风车。

然而，正是对于这一事业的毫不犹豫和从不怀疑，使稻盛对人的巨大力量产生信任，京瓷才在脚踏实地的落实计划之中得以发展壮大。一旦怀着稍有松懈就可能失败的危机感，夜以继日地拼命工作就是离目标最近的距离。在不断坚持达到预期计划的想法的过程中，人们就会觉得这是理所当然的事，会在不知不觉中为了近乎苛刻的目标，每天都付出无尽的努力。

“乐观构思，悲观计划，乐观实行”，这就是稻盛和夫向新课题发起冲击的最好办法。每天努力的积累，会使人达到不曾想到的极高境界。高目标就是促使个人和组织进步的最大动力。

有了计划，不去落实在行动上，就什么都实现不了。无论对工作，还是对人生而言，这都是铁的法则。

## 始终以百米赛的速度奔跑

【人生悟语】

人生相当于一场满场的马拉松比赛，只有始终以百米赛的速度奔跑才有资格赢得最后的胜利。

稻盛和夫曾说过，人生相当于一场满场的马拉松比赛，只有始终以百米赛的速度奔跑才有资格赢得最后的胜利。

只有笑到最后的，才笑得最好。在成功来临之前，要百折不挠，坚韧不拔；不能给自己设置界限，不要向自己的惰性妥协，要不厌其烦，持续挑战。这样才有可能把赛道上的路障变为机会，把劣势转为优势，把弱项变成强项。

如果把在上海世博会的安保工作比喻成一场马拉松赛，那么对手没有别人，只是自己。92天的开门迎客，每一天都是一个生动的秀场，精彩纷呈，碰到不一样的人群，解决各种各样的难题。92天的高温酷暑，随着最初的新鲜感逐渐淡去，劳累和炎热无疑都成为对安保人员身体和心理素质的考验。

比如说C片区女民警考虑到游客总是在入园的第一时间到热门场馆排队，一排就是几个小时，喝水问题得不到解决。于是就在游客排队期间，民警承担起帮助

游客买水打水等跑腿的工作。这些事情本没有在工作职责中涉及，但他们从最初的“被求助”到主动为游人提供帮助，就是这种每天都竭尽全力去做好自己的工作想法，并用这种全力奔跑的速度去迎战92天的马拉松赛。

不管什么比赛项目，只要发令枪一响，就一定要想着成功全速前进。稻盛和夫认为，执著强烈的信念，以及不达目的誓不罢休的决心和力量，是成功的必要条件。

不难发现，其实所谓始终以百米速度奔跑，隐含了两个关键词，一个是努力，一个是坚持。努力是竭尽全力的努力，坚持是锲而不舍的坚持。无论是工作还是生活中，成功的过程漫长而艰苦，努力提供了速度维度的保障，坚持提供了时间维度的保障。

狩猎民族外出狩猎时，一般手执梭镖或吹箭，腰间带上可供几天消耗的食物和水，希望能围捕到猎物，以维持全家人的生计。然而捕获猎物却充满危险和辛苦。他们要跟随动物的足迹，日夜不停地追踪它们的去处，在找到猎物的巢穴后，还要冒着生命危险，以巨大的勇气突袭并杀死猎物。捕猎成功后，他们还要扛着自己的战利品，再花上几天几夜奔走，拖着疲惫的身躯回到家中，给等候着他们凯旋的族人们分发战利品。

想在严酷的环境下维持生存，具备洞穿岩石般坚强的意志是最重要的。一旦目标出现，在成功捕获之前，就要持续地追击，锲而不舍，坚持到底，绝不放弃，不管碰到何种阻力。狩猎民族为了取胜的性格，在我们要达成目标时必不可缺。这种执著之心，就是坚强的意志，是合成成功不能缺少的元素。

无论是世博会中尽心尽责的安保人员，还是勇敢坚定的狩猎民族，他们都在以百米冲刺的速度奔跑着，一刻也没有停下。

在商场中更是如此，赛场上的选手很多，竞争也很激烈，可能稍有迟疑就会被后面的人追赶上，不拿出百米冲刺的劲头就会被超过，甚至会被远远地甩在后面。商场如战场，很残酷也很公平，如果不竭尽全力就会在竞争中输得很惨。所以说，只有努力还不够，要付出不亚于任何人的努力，坚持住最快的速度才能超越强者，保持领先。

稻盛和夫认为，秉持坚定的意志力，一步一步、一天一天、脚踏实地付出全部努力的人，不管路途多么艰险崎岖，多么迂回漫长，他一定能捧回荣耀的奖

杯。

竭尽全力、锲而不舍是成功的心脏，希望每一个人在生活和工作的道路上跑得更坚实，跑得更愉快。

## 勇于接受挑战，生命才会日渐茁壮

【人生悟语】

面对人生的挑战，每一天都拼命努力，给自己注入信心和力量，这本身就是在孕育成功的种子。

有困难的地方就有挑战，接受了挑战，生命才有了不断成长的可能。对于一棵小草来说，经受风吹雨打对它来说是一场艰难的考验，只有勇敢坚定地站立在风雨中，才能再次拥抱阳光。风雨的洗礼能使它更加茁壮。同样，艰难困苦正是我们成长的机会，我们应该认识到这一点。

稻盛在刚刚参加工作时，公司的破败使他无比沮丧。每当工作之余，疲惫、寂寞、孤单、苦闷种种烦恼不断袭来。于是他常在夜晚宿舍后面的河堤边，坐下来仰望天空。

无论是星斗漫天还是月色清明，无论是风雨欲来还是阴雨连绵，稻盛总是独自一人出现在河堤边，静静地思念故乡，思念故乡的父母兄弟，轻声吟唱《故乡》等歌曲或者童谣。

宿舍的同事们看到这种情况就议论开了：稻盛又在哭泣了。

其实稻盛是在用自己的方式给自己疗伤，激励自己接受挑战，继续前进。

每次他唱完故乡的歌转身走回宿舍时，痛苦和无助都烟消云散，心境豁然开朗，满怀着的是对明天的希望和面对未来的勇气。

挑战是一场战役，只有勇敢地打下去，才能骄傲地挂上成功的勋章。

人在一帆风顺的时候往往容易松懈自己。有已经取得了成功的人，陶醉于成功的美酒中，不思进取，最终走向衰败，这样的事例并不在少数。

京瓷最初的客户是松下，而松下的采购部门总是对供应商很苛刻，把价格压

得很低。京瓷作为供应商之一，没有认输，迎着困难而上，逐个攻破难题，取得了长足的发展。而其他的供货商对松下的不满情绪已经接近憎恨，由于他们一味向松下发泄不满而没有做出相应努力的零部件，不少企业都倒闭了，在商海竞争中沉船海底、销声匿迹。

然而，稻盛却对松下怀有深切的感激：正是松下当年的苛刻要求，锻炼了京瓷，考验了京瓷，这迫使京瓷刻苦钻研，从刚开始起步的二三流的水平一直蓬勃发展到拥有全世界通用的、具有全球竞争力的技术，用产品品质和价格打败美国同行，拿下美国西海岸半导体市场的订单。

针对自身所处的环境，是采取屈服的姿态、拒绝的态度，还是把困难的任务作为对自己的考验，把它当成自己发展的机会，以积极的态度去应对？不同的态度，指向不同的道路，二者最后的处境大相径庭。无论是工作还是人生，都是同样的道理。从正面去迎接难得的挑战机会，会在不知不觉中积蓄力量，必将使生命更加茁壮。

## 苦难和成功都是考验

【人生悟语】

不仅苦难对人生来说是一种考验，如何正确对待成功和幸运也是至关重要的。

在稻盛和夫看来，无论苦难或成功都是对我们的考验。因为人在一帆风顺的时候往往容易犯错误，被成功的喜悦所陶醉，陷入了不思进取的安逸中。但是苦难却能够教育人，促进人的成长。

人生之路难免会有挫折，无挫折的人生是不完美的。稻盛和夫在面对成功和苦难的问题上，有自己独到的见解。他告诫年轻人，遭遇失败和苦难的时候，不要牢骚满腹，怨天尤人，而是要忍受考验，坚持努力，将逆境转化为顺境。面对成功和幸运的时候，要不骄不躁，抱着真诚的感谢之心，继续努力，居安思危，使成功得以长期持续。

这就是所谓的得意不忘形，失意不灰心，穷则独善其身，富则兼善天下。

在刚开始离家工作的时候，稻盛和夫感到非常地孤独和痛苦，但是他在不开心的时候就去河边唱首歌排遣自己的不愉快。每次唱完歌回到宿舍，他的心境就

会豁然开朗，然后满怀对未来的勇气和希望开始明天的新历程。

苦难不会没完没了，当然幸运也不会永远持续。痛苦或是快乐，都取决于你的内心。再重的担子，再不顺的生活，微笑着撑过去了，就是胜利。苦难降临的时候，如果我们都可以像稻盛和夫一样调节自己的不良情绪，那么人生的风景永远都会向你呈现最美丽的一面。

在胜利和挫折的考验中，每一天都拼命努力，这本身就是在孕育成功的种子。

在一个小区的楼群里，住着两位很特别的人，32号住着一位刚踏入社会的年轻人，左邻31号却住着一位历经风霜的老人。

老人一生相当坎坷，年轻时由于战乱几乎失去了所有的亲人，一条腿也在空袭中不幸被炸断。和他相依为命的儿子又丧生于车祸。

在年轻人的印象之中，老人一直矍铄爽朗、为人随和。可这位年轻人呢，时常愁眉苦脸。年轻人忍不住问老人，为什么在经历了那么多苦难后你还可以这么乐观呢？

老人不语，只是顺手从地上捡起一片树叶给年轻人看："你瞧，它像什么？"

年轻人只知道这是白杨树叶，却不知道像什么。老人说："你看它像不像一颗心呢？"年轻人仔细观察了一下树叶，发现那上面有许多大小不等的孔洞，就像叶子中间被针扎了很多次似的。

老人接着说道，"这片叶子在春风中绽放，在阳光中长大。到了寒冷的秋末，它就走过了自己的一生。这期间，它经受了虫咬石击，千疮百孔，可是它并没有凋零。它之所以享尽天年，完全是因为对阳光泥土雨露充满了热爱，对自己的生命也充满了热爱，相比之下，那些打击又算得了什么呢？

如今，年轻人仍然保存着这片树叶，每当遇到生活中失意的事情，他就从叶子身上汲取淡定乐观的力量。

热爱生命的人，是不会让苦难支配自己生活的，把苦难看成是一种磨砺，在与苦难抗争的同时，人性的光彩会愈加鲜明。

在稻盛和夫看来，不仅苦难对人生来说是一种考验，如何正确对待成功和幸运也是至关重要的。在顺境中可以居安思危是稻盛和夫一贯提倡的企业理念。

鼎鼎大名的比尔·盖茨有一句名言：微软离破产永远只有18个月。我们众所周知的“小天鹅”集团也实行者“末日管理”，通过加强危机意识教育，使员工时刻感到企业的竞争和末日的临近，从而促使员工始终保持着旺盛的进取精神。

挪威人喜欢吃沙丁鱼，尤其是活的。因此渔民们总是想方设法让沙丁鱼活着回到渔港。但往往事与愿违，后来大家惊奇地发现总会有一艘船运载着大部分新鲜的沙丁鱼，于是人们就纷纷向船长请教。

事后得知，这位船长在装满沙丁鱼的鱼槽里放入了一条专吃沙丁鱼的鲶鱼。鲶鱼进入鱼槽后四处游动，而沙丁鱼看见了就会非常紧张，四处躲避，加速游动。这样沙丁鱼便大多活蹦乱跳地回到了渔港。

由此可见，沙丁鱼正是受了外界的刺激和压力才保持了生机和活力。所以在企业的经营中，我们要时刻保持着清醒的竞争头脑，树立危机意识和忧患意识。

莎士比亚曾经对一个失去了父母的少年说：“你是多么幸运的一个孩子啊，你拥有了不幸，而不幸是人生最好的历练，是人生不可缺少的教育历程。因为你知道失去了父母以后，一切就只能靠你自己了。40年以后，这个孩子成为英国剑桥大学的校长，世界著名的物理学家，他就是杰克·詹姆士。

因为苦难和不幸，使他们处在了一个人生的最低点，他们懂得了人生中每一点阳光的不易和艰难。因为没有亲人的呵护，他们知道一切都要靠自己的双手，所以他们养成了扎扎实实，刻苦勤勉的习惯。苦难对他们来说，没有成为绊脚石，反而成为了生活的助推器。

苦难和成功都是人生的财富。带着他们上路，我们的人生便会异彩纷呈。

## “已经不行”只是幻象，一切才刚刚开始

【人生悟语】

即使在工作被逼入“计穷策尽，已无办法可想”，不得不放弃的地步时，也不是终点，而是第二次开始的起点。

稻盛和夫在工作中一直坚持这样一种理念，当项目遇上难以克服的困难，认为“已经不行了”的时候。其实这并不是终点，而是重新开始的起点。

记得曾经有记者问到京瓷研究开发项目的成功率，稻盛和夫是这样回答的：“凡是着手开发的研究项目都必须有百分之百的成功率！”这句话听上去令人难以置信，但实际上，稻盛和夫真的做到了，在京瓷公司里，不管是什么项目，他都要做到成功为止。正是这种强烈的信念，以及不达目的誓不罢休的执著，才成就了京瓷今天的辉煌。

稻盛和夫始终坚信，即使在工作被逼入“计穷策尽，已无办法可想”，不得不放弃的地步时，也不是终点，而是第二次开始的起点。他认为，只要我们用更坚强的意志和更炽烈的热情投入战斗。那么，不管碰到何种阻力，坚持到底就会成功。

成功根本没有秘诀，如果有的话，就只有两个，第一个是坚持到底，永不放弃；第二个就是当你想放弃的时候，回过头来再参照第一个秘诀去做：坚持到底，永不放弃。

在非洲撒哈拉沙漠的深处有一片美丽的绿洲，那里的土著居民几千年来都尝试着走出这片沙漠，但结果却是无数次的失败。

有一次，一位英国的冒险家来到了这片绿洲，他只用了三天时间就从外面走进来了，所以很奇怪为什么这儿的人从没有离开过这片绿洲，为了探究其中的原因，他让土著人牵上骆驼，带上干粮去寻找走出沙漠的路，他则跟在后面观察他们探路的方法。

结果土著人在沙漠中走了十五天也没有找到出去的路，又回到了原来的出发地点。

后来这位冒险家发现，土著人之所以走不出去是因为他们一走进沙漠就失去了方向，一旦失去了方向，他们就停滞不前，在原地打圈了，其实绿洲外的世界就在不远处。

人生不是无畏的征程，而是一场艰难的跋涉。失败、挫折都充满着人生的道路。但只要心中拥有一个信念——永不言弃，终有一天“山重水复”会变成“柳暗花明”。只要直面不顺和失意，我们不停地努力，不停地向着梦想的地方坚定地飞

翔，那么成功距离我们将不再遥远。

英国剧作家柯鲁德·史密斯曾经说过："对于我们来说，最大的荣幸就是每个人都失败过，而且每当我们跌倒时都能爬起来。"

很多失败的人一遇到困难就举起双手，把成功的机会拱手让人。我们也许暂时失败了，但只要我们不轻易放弃，就一定会有机会。

世间的万物生灵都有着顽强的毅力，小到一粒种子，大到人类。它们越是在艰难的时候，越是会显示出最强大的力量。永不言弃的精神就像是一把无坚不摧的利剑，一路披荆斩棘，为我们创造人生的辉煌。

在稻盛和夫看来，正是因为不断地经受磨难，人才能变得更加坚强。的确，人们从失败的教训中学到的东西，总会比从成功的经验中学到的要多。所以"永不言弃、坚持不懈"的信念早已深深扎根于稻盛和夫的观念中。

永不言弃就是无数次失败后的最后坚持，是第100次的跌倒，第101次站起来的勇气。西西弗斯因为受到宙斯的惩罚，每天都要把一块石头推到山顶，可是他费九牛二虎之力推上去的石头，到夜里都会自动滚下来。可是西西弗斯还得照样往上推，永不放弃。最后宙斯无可奈何，恢复了西西弗斯的自由，让他重返天庭。西西弗斯这种顽强的毅力可以征服世界上任何一座高峰。

当失败把你打倒在地的时候，请选择坚强地爬起来。正如稻盛和夫提倡的——"已经不行只是幻想，一切才刚刚开始"。永不放弃，坚忍不拔，跌倒的教训就会成为有益的经验，帮助你走向未来的成功之路。

## 能力要用"将来进行时"

【人生悟语】

只要有强烈的愿望，有挑战新领域的勇气，有为事业奋斗不息的执著，那现在做不到的事，将来一定可以做到。

在我们为自己的人生设立规划和目标时，稻盛和夫主张，要设定"超过自己能力之上的指标"。要设定现在自己"不能胜任"的有难度的目标，同样，这个目标也是你要在未来某个时间点实现的目标"。

稻盛和夫一直鼓励自己的员工要想方设法提高自己的能力，以便在“未来这个时点”实现既定的目标。他不提倡用员工现有的能力来判定他们未来的发展高度。稻盛和夫认为，只要有强烈的愿望，有挑战新领域的勇气，有为事业奋斗不息的执著，那现在做不到的事，将来一定可以做到。

高尔基曾说：“一个人追求的目标越高，他的能力就发展得越快，对社会就越有益。”对自己设定更高的要求是一件很重要的事情，因为工作会随着志向走，成功会随着工作来。一个人只有树立远大的理想和目标，才有可能去为之奋斗，去实现自己的理想，才有可能突破现在能力的局限，走向成功的彼岸。

现实生活中，我们经常听到，很多人在工作中轻率地给自己下结论说：“我不行，做不到。”他们仅以自己现有的能力就断然否定了自己。在稻盛和夫看来，这种想法是错误的。因为他们没有看到人的能力都有无限伸展的可能。我们要坚信自己的能力，在未来，一定会提高，一定会进步。

面对难题，我们首先要做的就是相信自己，相信自己每天都在进步，相信通过努力，通向未来的大门一定会敞开。

每天进步一点，是卓越的开始；每天多做一点，是成功的开始。

洛杉矶湖人队前教练派特雷利在湖人队最低潮时，告诉12名队员说：“今年我们只要每人都比去年进步1％就好，有没有问题？”球员一听：“才1％，太容易了！”于是，球员们在罚球、抢篮板、主攻、抄截、防守一共五个方面都各进步了1％，结果那一年湖人队居然轻松得了冠军。

事后有人问教练，湖人成功训练的方法是什么，为什么可以如此轻松获得了冠军。教练说：“我们的球员每个人在5个方面各进步1％，则为5％，12人一共是60％，一年进步60％的球队，你说能不得冠军吗？”

一个人的成功并不是因为他先天的能力有多高，条件有多好。而是靠一步一个脚印走出来的，是经过长年累月的行动与付出累积起来的。人生的差别就在于这一点点之间，如果每天与别人差一点点，几年下来，就会差一大截。如果我们的人生也持续不断地每天进步1％，一年便进步了365％，长期下来，你一定会有一个高品质的人生。

在企业的经营管理中，稻盛和夫认为，一个有追求的员工，一定要把“梦”做得

更高些。虽然开始时只是一个梦想，但只要不停地做，不轻易放弃，梦想总能变成现实。因为昨天的梦想，可以是今天的希望，并且还可以成为明天的现实。

行为是行为结果的函数。任何微小变化的积累，最后都会对结果造成巨大的影响，成功也来自诸多因素的几何叠加。现在的你能力高低不重要，重要的是你现在就开始努力，让每一天都过得充实与饱满。能力要用将来进行时来衡量，现在你的每一点进步犹如涓滴之水，最终聚集成磨损大石的能量。

## 从事工作时，必须具有能看得到结果的心理状态

【人生悟语】

如果想成就某项事业，就应该时时在脑海里仔细描绘自己心中期待的工作的最佳状态；同时必须对实现这个理想的过程反复地进行周密地考虑。

稻盛和夫说：如果想成就某项事业，就应该时时在脑海里仔细描绘自己心中期待的工作的最佳状态；同时必须对实现这个理想的过程反复地进行周密地考虑，用稻盛的话说，就是使工作的结果变得清晰可见为止。做到这一点很重要，必须胸中有大山河，又必须细致入微地周全考虑到如何精确地去实施。

稻盛和夫在自己的人生关键点上多次体验过这样的情形。

在第二电电刚开始进军移动通信事业时，稻盛大胆预言，移动电话带来的风暴即将来袭。这时，周围的人还在观望徘徊，或者充满疑惑，或者不以为然，觉得稻盛所言是天方夜谭。

但是，稻盛凭着自己的敏锐直觉，已经洞悉移动电话市场未来的发展前景，心中已经有一幅完整的图画了。移动电话这种非常有潜力的产品，它将来的发展速度、普及过程、价格定位、流行款式等等一系列问题的答案，已经在稻盛脑海中的胶片上清晰显影。这发生在第二电电的事业进入正轨之前。

稻盛怎么会有那么敏锐的眼光呢？由于从事京瓷经营的半导体零部件事业，稻盛已经很了解关于移动电话技术革新的进展状况和速度，拥有了足够的信息和知识。

最早的“移动电话”非常庞大，也很笨重，需要肩扛才能移动，十分不便，因此被称为“肩扛电话”。后来，通过技术进步和革新，移动电话的各种集成电

路可以被压缩到更小巧轻便的半导体内，于是“移动电话”旧貌换新颜，以迅雷不及掩耳之势实现了小型化。手机发展日新月异，更以惊人的速度在大众中普及。对于现今发生的这一切，稻盛早就精确地预测到了。

此外，稻盛对于未来的定价问题也早已有所准备，对于契约费、基本月租费、话费计算都有了周密的考虑。当时公司一位干部把稻盛在会议中所提出的数据记在本子上。直至第二电电的移动通信事业步入正轨，这位干部在翻阅自己以前的笔记时发现：当初稻盛所预计的费用体系与现在实际费用的数据竟然奇迹般地相差无几。

这就是在从事工作时，已经看到了结果。这不是特异功能，而是通过用心去熟悉自己所做的工作，在头脑里反复思考，不断进行模拟演练，最终得到的结论，仿佛能预知未来一样。

与此相反，若人在事业上存在对成功的愿望和深入思考的饥荒，在事情进行前看不到预计的结果，那么，事业和人生的成功便会化作泡影，甚至酿成悲剧。

1986年1月28日，美国“挑战者号”航天飞机刚一升空就发生了爆炸事件，7名宇航员在这次事故中全部罹难，其中还有2位女宇航员。经过调查，发现事故的罪魁祸首是一个O形密封圈，它在低温下失效导致了航天飞机的爆炸。由于当天温度过低，失效的密封圈使炽热的气体点燃了外部燃料罐中的燃料。飞机的发射曾被推迟了5次，尽管在这一次的发射前夕有一些工程师曾苦口婆心地警告飞机不能在冷天进行发射，却没能得到应有的重视。一些工作人员对于技术专家的建议没有太在意，敷衍了事，在没有把握的情况下仍进行升空试验，造成7名宇航员罹难、直接经济损失12亿美元，使航天飞机停飞近三年。

这是一个惨痛的教训，从事工作时没有经过足够的思考和准备，没有达到对于成功的“看得见”的状态，导致重大事故发生。只有不断描绘自己理想中成功需要的细节，并把最初的想法转变成对成功强烈的渴望，毫不松懈地思考，让成功的美丽景象一一在眼前浮现，最终才能获得成功。

稻盛和夫指出，只有当你对事情的各个细节都有了具体的想做成的样子的设想，有了清晰的形象，最后的结果才能成功。只要你反反复复地思考和拥有足够周详的准备，那么曾在你脑海中出现的成功的景象就会在现实中显现。

## 提升你的欲望，直到这欲望成为坚定不移的信念为止

【人生悟语】

成功的前提就是要不断地提升自己的欲望，然后把这强烈的愿望渗透到潜意识里。就是说一定要有像“无论如何一定要这样做”的意念去支撑自己的愿望，然后反复思考，朝思暮想，愿望就会不自觉地化为行动，人就会自然地朝着实现愿望的方向前进。

坚定不移的信念是稻盛和夫一直追求的目标。所谓信念就像人们的潜意识一样，在稻盛和夫看来，就是不自觉的、潜藏于人内心深处的意识。别看它平时不怎么凸显自己，但在某一特殊时刻就会无意识的突然闪现，并发挥出不可估量的作用。

稻盛和夫认为，成功的前提就是要不断提升自己的欲望，强烈的目标意识，会产生无穷无尽的力量，让你积极地采取行动，主动进攻生活中的苦难，主动发现机会，强烈的愿望和信念具有操纵人类命运的巨大能力。如果愿望给潜意识一个目标，潜意识就会为实现这个目标而行动起来；如果愿望给潜意识一个指令，潜意识就会认真执行这个指令。所以说，一个人想着成功，就可能成功；想着失败，就会失败。成功是产生在那些有了强烈成功意识的人身上，失败发生在那些不自觉地让自己产生失败意识的人身上。

英国前首相威廉·皮特还是一个孩子时，就相信自己一定能成就一番伟业。在成长的过程中，无论他身在何处，无论他做些什么，不管是在上学、工作还是娱乐，他从未放弃过对自己的信心。他不断地告诉自己应该成功，应该出人头地。

他下定决心要做一个公正睿智的政治家，这种自信的观念在他身体的每一个细胞中生根发芽，并鼓励着他锲而不舍、坚忍不拔地朝着自己的人生目标前进。

22岁那年，威廉就进入了国会；23岁那年，他就当上了财政大臣；到25岁时，他已经坐上了英国首相的宝座。凭着一股要成功的坚定信念，威廉·皮特完成了自己的飞跃。

心有多大，舞台就有多大。只有敢于挑战自我，坚定信念的人，才是生活的强者。

一个人成功的关键是什么？百万富翁们会十分肯定地说：“相信自己是卓越

的，相信自己会成功。”如果你相信你能成功，那么你达到或超过目标的可能性就会大大增加。”不论周遭环境如何，在我们的生命里，均潜伏着改变现实环境的力量。如果你满怀信心，积极地想着成功的景象，那么世界就会变成你想要的模样。

上帝给予每个人的智慧都是均等的，你应该相信自己“我能行”。抬起高贵的头颅，干应该干的事，“没有一件工作是旷日持久的，除了那件你不敢做的事。”

坚定自我的信念，扬起远航的风帆，别让风雨打消我们的信念，我们的人生需要有“千磨万击还坚韧，任尔东西南北风”的执著精神。

民间有这样一则流传甚广的小故事：

一位老教授带领科考队在原始森林中考察，不幸的是他们迷失了方向，经过多次努力都没有走出森林。他们改变了很多方向，最终还是回到了同一个地方。

更糟糕的是，老教授的心脏病突然发作，危在旦夕。队员们不仅疲惫不堪，绝望的情绪也越来越浓。大家都很清楚，倘若连一丝希望的转机都不再出现，死亡很快就将成为这支队伍的归宿。

就在队员即将失去信心时，奄奄一息的教授指着身边的小皮箱有气无力地对大家说：“这是我一生的心血，我把它视为比我生命还重要的珍宝！你们一定要把它带出去。记住，把它交给咱们的领导后才能打开！”

老教授直到看着队员们点头默许后才放心地闭上了眼睛。科考队员们背负着老教授最后下达的使命，再次开始了生命的探索之旅。最后，队员们历尽千辛万苦，终于从原始森林中走了出来。

当他们回到自己的驻地，把小皮箱交给领导时，他们都很好奇小皮箱里装着的到底是什么。小皮箱终于被打开了，让所有人都感到出乎意料的是，呈现在大家面前的是一块普通的石头。大家都疑惑地面面相觑，继而恍然大悟：老教授用心良苦，用一块普通的石头，为他们建立起了一个求生的信念。

奥格·曼狄诺说过：“只要改变自己的信念，就能改变自己的生活。”

认为自己一定会成功的人凡事都非常积极与乐观，就像稻盛和夫一样，一旦他把握住机会就会毫不犹豫地立刻行动，即使行动遭到挫折，他依然抱着积极乐

观的想法，认为世界上没有失败，只有成功的暂停。于是失败后就再试一次，坚持到底，最终就会取得成功。成功之后，他又更加坚信“我一定会成功的信念”。

让我们用坚定的脚步向人生的梦想奔跑吧，不必吝惜汗水，不必吝惜心血，努力坚定那份信念吧，你将拥有自己的一片天空。

诚如稻盛和夫指出的那样，人生的路总在未知中行走着，人总在改变着，既然选择了前方，就不要畏惧前方的风雨兼程；既然选择了崎岖的山路，就要提升你跨越坎坷的欲望和信心，直到它们成为坚定不移的信念为止，勇敢地向前走去。

# 第六节　持续的力量：审视所做的，并追求更高可能

## 在遇到难题的时候，不要逃避

【人生悟语】

遇到困难，正确的做法是：朝着新的目标，满怀希望、心情开朗地采取行动，开始努力工作。

人都难免遇到生活的刁难。然而这时候绝不可心情郁闷，不要有感性的烦恼，更不要去消极地逃避，而要勇敢接受挑战。生活也好，工作也好，痛苦和烦恼是常有的，不可能时时顺心的。我们要做的，不是去逃避，而是迎着困难前进。

稻盛和夫指出，遇到困难，正确的做法是：朝着新的目标，满怀希望、心情开朗地采取行动，开始努力工作。

稻盛和夫在进入公司大约一年，便接受了一项新任务。他负责研究开发一种叫做“镁橄榄石”的新型陶瓷。它绝缘性能好，特别适用于高频电流，是用作电视机显像管的最理想的绝缘材料。与当时另一种比较传统的材料滑石瓷相比，它的优势非常明显，应用已呈现爆发式增长。

这种新型材料在合成成型方面却没有成功先例，可谓是前无古人。无论是对于稻盛和夫还是对于公司来讲，“镁橄榄石”的研发是一只拦路虎，来势凶猛、迫在眉睫又极具挑战性。

单位里设备简陋，稻盛绞尽脑汁反复试验，可结果总是不理想。于是他昼夜不分、苦思冥想，几乎痴狂地进行试验，最后终于合成成功。

后来稻盛得知，成功合成“镁橄榄石”的除了自己，只有美国的通用电气一家。所以当时稻盛研发的“镁橄榄石”成为业界的焦点。

最早以“镁橄榄石”为材料开发成的产品是“U字形绝缘体”。松下电器产业集团中负责显像管生产制造的一个部门向京瓷下了订单。当时日本家庭显像管式电视机开始普及，“镁橄榄石”作为“U字形绝缘体”作为电子枪中的绝缘零件，最为理想不过了。

开发中最棘手的问题是“镁橄榄石”粉末非常松脆、不易成型，像和面一样，需要有黏性的材料。添加黏土可以增加黏性，但无法去除其中的杂质。

稻盛每天思考、反复试验，然而费尽心思却不得要领。

有一天，稻盛一边想着如何解决这个难题，一边走进实验室。他不经意间被某个容器绊了一下，下意识一看，鞋上沾满了实验用的松香树脂。就在那个瞬间，他脑海中灵光一闪：就是它！

稻盛立即将松香与陶瓷粉末合成，这次成型成功了，而且将它放进高温炉里烧结时，松香都被烧尽挥发。这样成品“U字形绝缘体”中就没有任何杂质了。曾那么令人头痛的难题居然迎刃而解。

今天的稻盛将那一刻的恍然大悟称作“神的启示”。

当然，实际上想出这个解决方法的是稻盛自己。然而稻盛调侃着解释说：神看到自己那样拼命工作，于是感动了，就赋予他智慧。

此后稻盛开发的“U字形绝缘体”成为制造电视机显像管不可或缺的部件，京瓷公司接到了松下电子工业的大量订单，使破败的公司重新燃起了希望之火，渐渐从破产的阴影中走出来。这时的技术和业绩也成为日后京瓷公司得以上市的基础。

冬天越寒冷，樱花开得就越绚丽越烂漫。人也是这样，不经历痛苦不感受烦恼，就很难有大的进步，就不会产生质的飞跃。

弗兰克是一位犹太裔心理学家，第二次世界大战期间，他被关押在纳粹集中营里受尽了折磨。父母、妻子和兄弟都死于纳粹之手。当时，他本人常常遭受严刑拷打，随时面临着死亡的威胁。

有一天，忽然悟出了一个道理：就客观环境而言，我受制于人，没有任何自由；可是，我的自我意识是独立的，我可以自由地决定外界刺激对自己的影响程度。弗兰克发现，在外界刺激和自己的反应之间，他完全有选择如何作出反应的自由与能力。于是，他靠着各种各样的记忆、想象与期盼不断地充实自己的生活和心灵。他学会了心理调控，不断磨炼自己的意志，其自由的心灵早已超越了纳粹的禁锢。

这种精神状态感召了其他的囚犯。他协助狱友在苦难中找到生命的意义，找回自己的尊严。弗兰克后来这样写道："每个人都有自己特殊的工作和使命，他人是无法取代的。生命只有一次，不可重复，实现人生目标的机会也只有一次。然而，最可贵的是，一个人可以自由地选择自己的思想，无论是身陷囹圄，还是行将就木，他都能够按照自己的意志自由地决定外界对自己产生的影响。"

在生命中最痛苦、最危难的时刻，在精神行将崩溃的临界点，弗兰克靠自己的顿悟，靠成功的心理调控，不仅挽救了自己，而且挽救了许多患难与共的生命。

爱默生说过："我们的力量来自我们的软弱，直到我们被戳、被刺，甚至被伤害到疼痛的程度时，才会唤醒包藏着神秘力量的愤怒。伟大的人物总是愿意被当成小人物看待，当他坐在占有优势的椅子中时会昏昏睡去；当他被摇醒、被折磨、被击败时，便有机会可以学习一些东西了；此时他必须运用自己的智慧，了解事实真相，从无知中学习经验，治疗好自负精神病。最后，他会调整自己并且学到真正的技巧。"

然而，挫折并不能保证你会得到完全绽开的利益花朵，它只提供利益的种子。你必须找出这粒种子，并且以明确的目标给它养分并栽培它，否则它不可能开花结果。上帝正冷眼旁观那些企图不劳而获的人。

所以，一个能够在逆境中微笑的人，要比一个一旦面临艰难困苦，勇气就崩溃的人伟大得多。一个能够在一切事情与他的愿望相悖时微笑的人，是胜利的候选者，因为这种阳光状态，普通人是不能够做到的。

人生中遭遇的无数困难和挫折，正恰如奥赛罗棋盘上的白棋一下子返归黑棋一样。生活中的难题后来都变为奠定成功的基础。这样看来，所谓"不幸"可能是以后"大幸"的伏笔。面对生活赠与的难题或考验，不要惧怕和逃避，只有拼命工作才能给人生带来好运。从这个意义上来说，苦难和挫折是神赐予的最好礼物。

人都是在反反复复地跌倒和爬起的过程中成长起来的。失败了没关系，逃避于事无补。不管遭遇了什么样的难题，都要抱着阳光的心态积极朝前看，持续努力，这才是最重要的。拭去心中感性的困扰，抬头挺胸向前看，朝着新的方向，采取新的行动。这种态度对于我们的人生至关重要。

## 今天要比昨天更好，明天更要胜过今天

【人生悟语】

今日事今日毕，今天的目标今天一定要完成。工作的成果和进展以一天为单位区分，然后切实完成。

人的一生要度过许多的“今天”，可以说，这样的每一天都是组成人生的基本构件。然而看似简单的人生却常常会在迷惑中度过。尤其是对那些认真工作的人来说，这样的迷惑或许就更深些。他们会思考自己究竟为了什么去从事这项职业，不断思索劳动的目的，思考工作的意义。也许越是苦苦思索，越是不得其解。

就连稻盛和夫也深陷在这个谜题之中。

在稻盛参加工作后的第一家公司，他反复进行着有成功也有失败的实验。当时在无机化学研究的同龄人中，有人赴美留学，拿着丰厚的奖学金；有人在知名的大企业，用最领先的设备进行最尖端的实验；稻盛在这么一个濒临倒闭的企业里，日复一日地用简陋的设备做着混合原料粉末的工作。

他不时会冒出这样的想法：一直做如此单调的工作，又能搞出什么科研成果来呢？

或者更心灰意冷：自己的人生将来又会是怎样一番情形呢？

每当他想到这些，就不禁觉得前途无望，消极落寞。

也许一般人解决问题的方法是和自己说：要有远见，向未来看吧。也就是说，不要将自己的目光停留在眼皮底下，而要从长远的角度展开自己的人生蓝图，而眼前的工作只是这长期规划中的一个环节。

然而稻盛采用了一种与之相反的看法。他从短期的观点来看，不再痴迷于不着边际的远景，而只是留神眼下的事情，于是摆正自己对工作的态度。

他给自己定下规矩：今日事今日毕，今天的目标今天一定要完成。工作的成果和进展以一天为单位区分，然后切实完成。

在每一个“今天”中，前进是最低限度，无论这一步是大是小，总要向前推进。

同时，要反思今天的工作，以便为明天总结出一点经验或教训。为了达到目

标，不管天气多么恶劣，不管境遇多么艰难，稻盛都全神贯注，全力以赴。一天，一个月，一年过去了，五年，十年，他始终锲而不舍。直到今天，他踏入了当初根本无法想象的境地。

就这样，奔着“今天”的目标去，让每一个“今天”都没有虚度的遗憾，每天获得积累。今天比昨天更好，明天又比今天好。将今天一天作为“生活的单位”，天天精神百倍，日复一日，拼命工作，以这种踏实的步伐，就能走上人生的王道。

所谓未来是每一个“今天”的累积。因此稻盛和夫主张人们在建立未来的目标时，要设定高于自己能力的目标，然后不遗余力地工作，去实现这个目标。要下定决心去完成今天自己“不能胜任”的目标。

想尽方法提高自己的能力，哪怕每天只有一点点进步，以便在“未来这个时点”实现既定的目标。如果只用自己现今的能力来判断决定能不能做，那么，就没有挑战新事业，或者实现更高的目标的可能性。人的能力像黄金一样，有着良好的延展性。基于这一点，每个人都应该面向未来，去描绘自己理想的人生。

在《士兵突击》的前半部分，许三多与战友们显得那么格格不入，所以笑料常出。许三多是自卑的，是极度缺乏自信的，在他的记忆中，自己老做错事，从没做对过，面对父亲恨铁不成钢的打骂、乡邻的欺凌，许三多从不反抗，活像木头，于是就有了“许木木”“木头疙瘩”的戏称。

他说得最多的两个字就是“不行”，这让一直维护他、相信他的班长史今十分恼火。为了治许三多的晕车，史今教许三多练腹部绕杠，并且严肃地告诉他：“‘不行’这俩字以后少说。”这一次的鼓励，是许三多人生的转折，史今告诉他：“说不行的时候绝不会有奇迹发生。就算是你，也能创造奇迹。”于是许三多真的创造了奇迹，为了赢回“先进班集体”的奖旗，他做了333个单杠大回环。

此后，他的自信一点点树立起来，他的优势也逐渐显现，他的射击等军事技术项目几乎涵盖全团所有第一，他赢得的奖旗挂满了墙壁，许三多成了全团的尖子兵！那些从前对他恨铁不成钢的人也逐渐认可并开始相信他了。

许三多最好的朋友成才说：“就凭333个腹部绕杠，你走到哪儿都天下无敌。”团长称赞他：“我见到了一个比我当年要强的兵。”而一度十分讨厌他的伍六一真诚地说：“我们不是朋友又能是什么呢？”在所有评价中，七连长高城的一

句话最为深刻——“明明是个强人，天生一副熊样”。

许三多是个强人，他的成绩就足以证明一切，而所谓的熊样，说的就是他缺乏应有的自信。而找到自信的许三多，便从当初人见人欺的“狗熊”变成了所有人心目中的英雄。自信让许三多一直保持着出奇的稳定性，每次军事技能比赛，他只是为了超越自己，没有别人，只是超越自己。这种心态让他从“绝情坑主”变成了全军的尖子，最终成为老A的一员。

稻盛和夫曾经说过，很多人在工作和生活中，很轻率地对自己不自信，匆匆下结论说：“不行，我做不到。”就是因为他们仅以自己现有的能力判断自己，而忽略了自己未来的潜能。

实际上，大家今天所做的工作，可能正是几年前看来自己无法胜任的。可是对今天的你来说已经轻而易举，因为你已经驾轻就熟了。人要坚持每一天的进步，在各个方面都如此。“神”创造了人，而人要靠自己去完善自己。不能抱有“我从没学过，没有知识和技术，所以我做不来”的想法。而是应该这样思考：我没有学过，没有知识和技术，但我有足够的干劲和信心，所以在若干年后的今天一定能行。而且就从今天开始，努力学习，汲取知识，熟练掌握技术。不远的将来我身上的能力一定能有所增长。

不积跬步，无以至千里。不要小看每一天的成长，相信只要坚持努力，就能享受比昨天更好的今天，努力打造比今天还好的明天。

## 有创意的心追随的是长远理想

【人生悟语】

能用自己的力量去创造美好人生的人，一定拥有超大的梦想和超过自身能力的愿望。

在企业的经营管理中，稻盛和夫经常鼓励自己的员工要“胸怀大志，充满梦想”。在稻盛和夫看来，满怀激情与梦想，才能实现精彩人生。

现实生活中，很多人都把梦想和希望视为虚无缥缈的空谈，他们感觉生活上的琐事已经让自己疲惫不堪了。可是稻盛和夫却不赞同这个观点，他认为今天自己所取得的成就，离不开年轻时拥有的强烈愿景和高远目标。

稻盛和夫曾经说过，“能用自己的力量去创造自己美好人生的人，一定拥有超大的梦想和超过自身能力的愿望”。在京瓷公司创业之初，稻盛和夫就怀着“希望这个公司成为世界第一大陶瓷公司”的大志，虽然，当时看来这仅仅是个空幻的梦想，既没有具体的战略，也没有确实的计划。但是，稻盛和夫依然会在联欢会等各种场合上反复对员工说起这个梦想。久而久之，他的“愿望”也成为全体员工的“愿望”，并最终开花结果了。

当然，梦想越大，离现实的距离就会越远。稻盛和夫始终坚信，只要我们不断想象实现梦想时的情景，直到可以清晰地看见成功后的种种景象，那么，我们就在一步步地接近成功。当我们树立了长远理想，拥有了强烈的愿望，创意的心就会紧随其后。我们会不知不觉地从日常生活中得到启发，从一些别人可能忽视的细节和小事中，冷不丁地就闪烁出灵感的火花。

一项有趣的调查表明：无论是否拥有大学学历，这些成功人士都有一个共同的特点，那就是，从小具有数字天才并痴迷于财富，且对生财致富拥有强烈持续的愿望。

美国最大的零售商人约翰·华纳马克成功前只是一家零售店的店员。但他一直梦想着成为一个零售店店主。他甚至把这个梦想大胆地告诉了自己的老板。

老板听后讥笑华纳马克说：“哦，上帝！你听听大言不惭的约翰在说些什么！他的存款还不够买一套像样的衣服呢！”

华纳马克对老板的讽刺不愠不火，他反驳道：“你说得没错，老板！我没有钱，但我还是要开一家店，而且会比你的这家店大很多。”

这样的回答也许大多数人看来，是狂妄和无知。但几年后，他所拥有的零售店的规模，真的是那个老板的几十倍。

华纳马克成功后，记者采访他的成功经验，他这样说道“我没读过什么书，也没什么本钱，但我知道如何不断地充实必要的知识和积累自己的财富。我的梦想一直没有放弃过，因为我知道自己会成功！”

只要你敢于大胆梦想，并对于你的梦想执著地追求，就没有无法完成的心愿。当然，光靠梦想是不够的，还必须有为实现梦想而持续努力的行动。当我们真正成功的时候，就会发现，追梦途中经过的艰辛和痛苦根本算不了什么。

树立长远的目标，会使你的人生更富有价值。敢于做梦的人才有从平庸到优秀的发展动力。不难想象，如果没有一批又一批的追梦者，那么美洲现在仍是一片荒芜的处女地，而美国更谈不上成为世界强国。所以说，任何一个国家和民族的兴旺发达，任何一种信仰和文明的传播，都离不开一群拥有相同梦想者的推波助澜。

生活中，面对困境，我们常常会有走投无路的感觉。但请不要气馁，给自己一个大胆的梦想吧，有了梦想和希望，我们才会有坚持下去的动力和勇气。即使前方还是困境，相信希望就在不远的拐角处。只要我们有了正确的思路作为引导，就一定能少走弯路，找到出路！

一个叫塞尔玛的年轻女子，陪伴丈夫驻扎在一个沙漠的陆军基地里。丈夫奉命到沙漠里演习，她一个人则留在陆军的小铁皮房子里，不仅天气炎热难熬，而且没有人和她聊天解闷。当地只有墨西哥人和印第安人，他们都不会说英语。所以塞尔玛无法与他们交流。

塞尔玛很难过也很孤独，她写信给父母说要回家。她父亲的回信只有两行字，但是这两行字却彻底改变了她的生活。

父亲写道："两个人从牢房的铁窗望出去，一个人看到了泥土，一个人看到了星星。"

塞尔玛把这封信读了许多遍，她悟出了其中的真谛，决心在沙漠里寻找自己的星星。

她开始尝试与当地人交朋友，人们对她也非常热情。塞尔玛试图研究那些引人入迷的仙人掌和各种沙漠植物，又学习了很多关于土拨鼠的知识。她观看沙漠的日出日落，还快乐的寻找几万年前这里海底层留下的海螺壳。当她对当地的陶瓷和纺织品兴趣浓厚的时候，她结交的当地朋友毫不吝啬地送给了她很多珍品做礼物，她的生活一下子丰富多彩了起来。

沙漠没有变，印第安人没有变，只是塞尔玛的念头和心态改变了。这一念之差使塞尔玛变成了另一个人。两年之后，塞尔玛的《快乐的城堡》出版了。她从自己的牢房里看出去，终于看到了星星。

塞尔玛从沙漠里看到了"星星"，而这星星象征着生活的目标和希望，因为有了新的梦想，内心的力量才会找到方向。漫无目的地漂荡终会步入歧路，而你心中

那座无价的金矿，也会因为没被梦想发掘，而与平凡的尘土无异。

稻盛和夫告诫我们，无论多么遥远的梦想，只要内心强烈地祈求，那么我们就一定能够成功。当我们把梦想祈祷、祈祷、再祈祷，直到渗透到潜意识中去的时候，梦想本身就是行动的一部分了。稻盛和夫正是通过这种强烈的愿景和持续的努力，才把虚幻的梦想一个个地变成了现实。

有长远理想的人往往能够成就“难以完成”的事业。为了财富的累积，他们无时无刻不在追逐着自己的理想。如果没有梦想，人的创造性就无从谈起，从而也无法获得成功。通过描绘梦想、你才会锐意创新、不断努力，人格才能够得到不断地磨炼。就像稻盛和夫所提倡的一样——有创意的心追随的是长远的理想。

## 敢于走别人没走过的路

【人生悟语】

凡是人们都熟知的走惯的路，我从未涉足过。昨天走过的路，今天再走一趟，或者去重复别人已经走过的路，这与我的天性不合。我总是选择别人没走过的新路，一直走到今天。当然，这样的道路绝非平坦，因为谁也没有走过。

稻盛和夫回顾自己至今走过的人生，说道：“凡是人们都熟知的“走惯的路，我从未涉足过。昨天走过的路，今天再走一趟，或者去重复别人已经走过的路，这与我的天性不合。我总是选择别人没走过的新路，一直走到今天。当然，这样的道路绝非平坦，因为谁也没有走过。”

京瓷自创业以来，稻盛和夫就是以这样敢为人先的气魄不断开发新产品，不断向新事业发起挑战。熟悉稻盛和夫的人都知道，他经常说的一句话就是，“我们接着要做的事，又是人们认为我们肯定做不成的事。”

稻盛和夫把自己正在走的路称之为“无人通行的田间泥泞的小道”。这条路上没有铺装平整的大道上的车水马龙，也没有路人在走过的路上留下有价值的东西。尽管，有时脚底一滑就会跌入水田，但稻盛和夫仍然一步一步向前走，而且坚韧不拔地走到今天。一路上他有许多新的发现和巨大的成果。

“铺装平整的大道”是大家都想走的、大家正在走的路，但在那样的大路上跟着别人亦步亦趋，在稻盛和夫看来是没有趣味可言的。若只知道步别人的后尘，绝

不能开拓出新的领域和事业。因为你做的事，别人也在做，很难期待获得出色的成果。实际上，那些没人敢走的泥泞之路，行走虽然艰苦，但却能通向光明灿烂的未来。

一个年轻人乘火车路过了一片荒无人烟的山野。由于旅途困乏，他百无聊赖地望着窗外，不知道该干点什么。这时，火车减速，一座农房慢慢进入了人们的视野。

这本是一间普通的平房，可因为它出现在人们神经极度困乏的时候，所以，几乎所有的乘客都睁大眼睛仔细地欣赏这个特别风景。

看着这样的情景，这个年轻人的心为之一动。于是，他中途下了车，找到了那座房子的主人。年轻人向房子的主人表达了想要买下这所房子的意愿，房主听了，非常高兴。因为这所房子门前每天都要驶过很多火车，噪音实在使他们受不了，他们一直以来就想卖掉这所令人烦恼的房子，现在居然有人找上门，实在感到喜出望外。结果，这个年轻人仅用3万元就买下了那间平房。

年轻人买下房子并不是为了居住，他觉得这座房子正好处在拐弯处，火车经过这里都会减速，所以他就突发奇想，打算拿这座房屋专门做广告墙。于是，他开始和一些大公司联系，后来可口可乐公司用18万元租金跟他签下了三年合同。

一座被废弃的破房子，因为年轻人的创意成为了跨国公司的广告墙，给年轻人带来了源源不断的收入。而那些与年轻人同车的旅客，习惯了固有的思维方式，看到的只是事物的表象，所以财富与他们总是擦肩而过。

这个年轻人敢于走别人没有走过的路，他不以现状，而是以其未来去看待事物的发展方向，努力去实践心中大胆的创意，终于迈向了成功。

洛克菲勒说过："遇到困难和问题，我们应该学会改变思路，思路一转变，原来那些难以解决的困难和问题，就会迎刃而解了。"

每当非洲大草原的旱季来临，饮水就成了生活在这里的动物最艰难的事情。食草动物和食肉动物四处寻觅水源，本能告诉动物们，只有站得高、看得远才能最先发现水源。

动物们盯着天上的飞禽，它们往哪飞，动物们就跟在后面。在飞禽的指引下，动物们终于找到日渐干涸但仍有水的小湖。

老虎和狮子最先赶到小湖。虽然斑马和羚羊等奔跑的速度超过老虎和狮子，但由于路途遥远，它们要不断躲避老虎和狮子，以免被他们吃掉。老虎和狮子喝水后离开，接着，斑马、羚羊、猴子等也陆续赶到，集结在湖泊周围。

但是一个严峻的现实摆在大家面前，湖中鳄鱼密布，个个虎视眈眈。岸上的动物不敢贸然靠近，但又无法忍耐饥渴的折磨。市场就那么大，要想生存，必须敢冒风险。

最先冒险的是斑马，当一只前进时，许多斑马会陆续跟进，但很快有一只、两只被鳄鱼拖进水里成为了牺牲品。

生与死的较量、进攻与脱险的游戏在一遍遍地悲壮上演。虽然许多动物不幸陷于鳄鱼之口，但饥渴难耐的“悲壮者”仍旧选择铤而走险。

这时猴子和黑猩猩的举动却显得异常，他们在岸上不断地奋战，挖掘着一个个“洞穴”。原来，猴子探索出一条引水的巧妙方法——就在离湖不远的低洼处，他们挖出一个个洞穴，当深度低于湖水面的时候，湖水会从地下渗透过来，这足以让猴子活下去。

任何事都不是一成不变的，用变化的眼光去把握一切，你才会获得新生。盲目跟随，那样将永远落后于人，永远呼吸不到新鲜的空气。阳光底下没有新鲜事，排列组合就是创新。不走寻常路，关键在于我们能否学会发现，学会用变化的眼光和手段创造性地解决问题。

就像稻盛和夫所说的，“干他人不想干的，做他人不曾想的。”这就是成功之道。

面对别人的成功，我们多多少少有些向往。然而成功就像一条路，这条路上泛滥着花花草草，但只缺少奇花异木，所以我们并不需要效仿别人，如能独创一格，勇于实践，走别人没有走过的路，那便能使成功之路异彩缤纷。

## 将创新导向成功的“正确的地图”

【人生悟语】

在开拓前人未涉的领域时，在自己的心中，必须具备指引方向的指南针，借以坚定前进的信心。所谓心中的指南针，就是类似于“信念”的强烈愿望，就是

在达到成功之前绝不放弃，一步一步前进，天天钻研创新，日积月累。

在技术开发领域，稻盛和夫获得过“新型陶瓷先驱者”的荣誉，回顾自己的人生，稻盛和夫认为自己成功的经验就是拥有一种“不管怎样也要继续干下去”的信念，这种持续不断、不知疲倦的努力、钻研和创新，就是稻盛和夫事业成功的推动力。

在工作中，要想取得革命性的成果，光有专业知识，光靠积累技术还不够，还必须对工作具备强烈的“愿望”。

具备了这种强烈的愿望，在未知领域遭遇意想不到的困难时，才能克服它，才能将工作继续向前推进。其结果，就能超越常识，做出划时代的发明创造。

稻盛和夫认为，创新之路需要有“正确的地图”作为指引。打个比喻，创新的道路就像小船航行于漆黑的大海之上。这时没有灯塔，没有星光，小船要想在伸手不见五指的海面上保持正确的方向，就必须有地图和指南针来确定方向。否则，小船就会在海上困顿迷惑，不敢前行。

京瓷公司开发的太阳能电池已经成为了京瓷的主力产业，但是取得今天的成功，京瓷公司花费了将近30年的时间。也许这个过程会像乌龟爬行一样缓慢，但是只要我们一步步踏实地工作，一段一段积累地业绩，就会向成功步步逼近。

有两人去登山远足，同时准备攀登一座1884米的高峰，他们出发前，还不知道自己的任务会有多么危险和艰难，所以都以乐观的心态准备迎接这项挑战。

两人开始了他们的登山旅程，一开始两人不分高低只是一直往上爬，谁也不让谁，可是因为山峰又高又陡的缘故，他们的速度渐渐缓慢，两人都精疲力尽，只见他们脸色苍白，汗珠不断地从他们身上渗出来。

他们没有因此放弃，只是休息一会儿，又继续往上爬，直到爬上了山腰，他们的脸部开始有些抽动，脸色更加更苍白，连嘴唇也一样。这时有一个登山者放弃了这次比赛，下来时连站的力气也没有。

当他下山时，另一个登山者终于爬上了山顶。其实，放弃的那个登山者离山顶只有一小步，只要他再爬几步的路程，忍耐几分钟，就能够爬到山顶了。

坚持一下，成功就在你的脚下。持之以恒地挑战挫折，直到最后的成功。让

过程中的压力成为你冲向终点的动力。一个绝境就是一次挑战、一次机遇。只要坚持一下，总有一天你会成功。无数的失败成就辉煌的人生。

全球20世纪最优秀的经理人通用电气公司总裁韦尔奇说过："一旦你产生了一个简单的坚定的想法，只要你不停地重复它，终会使之成为现实。提炼、坚持、重复，这是你成功的法宝，持之以恒，最终会达到临界值。"

由此可见，坚持不懈对于成功来说多么重要。在人一生的奋斗历程中，最终的输赢，并不在于你一下子用多大的力气，而在于你是否能够朝着自己确定的目标，持之以恒地坚持下去。

一个人的成功，就是靠每天进步一点点，不要小看这一点点，每天小小的改变，积累起来会有大大的不同。

就像稻盛和夫所提倡的，即使每一天的努力和钻研创新只有很小一点点的成绩，但是，如果积累1年、5年、10年，那么进步之大就极为可观，最终就能获得惊人的成果。

一步登天做不到，但一步一个脚印我们能做到；一鸣惊人不好做，但一股劲做好一件事，我们可以做；一下成为天才不可能，但每天进步一点点却有可能。

## 即使是平凡简单的工作，只要不断创新，也会有飞跃性的进步

【人生悟语】

无论多么渺小的工作，都要抱着问题意识，采取积极的态度对现状进行改良。能坚持这么做的人和缺乏这种精神的人，假以时日就会产生惊人的差距。

从创立京瓷到今天，稻盛和夫向广泛的事业领域持续发起了挑战。从利用陶瓷做半导体电子封装零部件，到太阳能发电系统的开发，再到后来的手机、复印机、通信事业的拓展。稻盛和夫的成功并不是因为他具备了各行各业的技术。他说他只不过是"每天不断地进行创造性的工作"而已。可见，即使是平凡简单的工作，只要不断地钻研创新，也会带来飞跃性的进步。

稻盛和夫告诫年轻人，无论多么渺小的工作，都要抱着问题意识，采取积极的态度对现状进行改良。他断定，能坚持这么做的人和缺乏这种精神的人，假以时日就会产生惊人的差距。

只要我们在每天的工作中时刻思考着“这样做是否可行”，带着“为什么”的疑问，今天胜过昨天，明天胜过今天，持续不断地对工作进行改善与改良，最终一定能取得出色的成就。

弗雷德是美国邮政一名普通的邮差，每当有业主搬入弗雷德管辖的小区，弗雷德都会主动上门自我介绍：“先生，上午好！我的名字叫弗雷德，是这里的邮递员。我顺道来看看，向您表示欢迎，介绍一下我自己，同时也希望能对您有所了解，比如您从事的行业。”弗雷德对待客户总是表现出兴高采烈的劲头。

弗雷德的相貌极为普通，他中等身材，蓄着一撮小胡子，相貌极为普通，虽然外表没有任何出奇的地方，但他的真诚和热情却溢于言表。每一个业主就是这样开始接受弗雷德的服务的。

弗雷德会根据业主的作息习惯对信件和包裹进行保管和投递，他还根据业主的职业特点提出个性化的邮政服务内容。他经常利用自己的休息时间拉近与业主之间的距离。弗雷德在不增加支出的同时，为客户创造了更大的价值。

邮差弗雷德的故事恰巧从一点一滴的日常小事中昭示了一个道理，就是在平凡的岗位上一样可以找出卓越的感觉，普通的工作一样可以实现从平凡到杰出的跨越。

弗雷德的工作是平凡的，但他在这平凡的工作中不但使自己更使旁人获得了无限乐趣。面对平凡的工作，弗雷德不是通过改换工作，而是通过改变自己的工作方式来增添工作的价值和乐趣。他用自己的乐观给每一天注入了崭新的内容。他告诉我们，只需举手之劳，一切就都变得不同。虽然我们所做的都不是什么惊天动地的改变，但是成千上万的小小改变累积起来，也会对自己和他人的生活形成深刻的影响。

李素丽是一名普通的公交售票员，但是她并没有因为售票员工作的平凡轻视这项工作，而是认真负责，尽力做好自己的本职工作。她自1981年参加工作以来，十几年如一日，在平凡的岗位上，把“全心全意为人民服务”作为自己的座右铭，真诚热情地为乘客服务，被誉为“老人的拐杖，盲人的眼睛，外地人的向导，病人的护士，群众的贴心人”，1996年被全国妇联授予“全国‘三八’红旗手”。

李素丽在近20年的售票工作中，在岗作奉献，真情为他人，用真情架起了一

座与乘客相互理解的桥梁，把微笑送向了四面八方。她刻苦学习文化知识，认真学习英语、哑语，并努力钻研心理学、语言学，利用业余时间考察行车路线周边的地理环境，潜心研究各种乘客的心理和要求，有针对性地为不同乘客提供满意周到的服务。

李素丽售票台的抽屉里总是放着一个小棉垫，那是她为抱小孩的乘客准备的，有时车上人多，一时找不到座位，李素丽就拿出小棉垫垫在售票台上，让孩子坐在上面。她以强烈的首都意识、服务意识和公交窗口意识，在三尺票台和车厢服务中，把社会主义的道德风尚传送到每个乘客的心坎里，净化了社会风气和人们的心灵，把流动的车厢变成了展示社会主义精神文明的窗口。她亲切、诚恳、朴实、大方、得体的服务，使平凡的售票工作升华为一种艺术化的服务。

她说："如果你把工作当做一种乐趣，那么，工作会越做越好。如果你能找到工作的乐趣，那么，再苦再累也是心甘情愿的。"后来，李素丽组建了"北京公交李素丽服务热线"，在北京市首次为百姓出行、换乘车提供24小时的交通信息。

张瑞敏曾经说过：把简单的事情做好就是不简单，把平凡的事情做好就是不平凡。只要我们在工作中不断改善、不断创新，耐住寂寞，从点滴做起，我们的企业就必将越来越好。

也许你现在正在从事一份平凡而又简单的工作，每天抱怨着重复枯燥的劳动，你感觉成功离你很遥远。当你把工作看成"不过是扫地而已"，懒于改进，磨磨蹭蹭的时候，那么一年之后你还是老样子，你做的还是扫地而已。所以，我们与其徒然抱怨，不如首先倾注全力充实每一个今天。

稻盛和夫的成功并非一蹴而就，他认为，人生只能是"每一天"的积累与"现在"的连续。此刻的这一秒钟聚集成一天，这一天聚集成一周、一个月、一年，等你发觉时，已经站在了先前看上去高不可攀的山顶上，这就是我们人生的状态。

千里之行，始于足下。无论多么伟大的梦想都是一步一步、一天一天积累，最终才能实现的。所以，不要把今天不当一回事，如果认真、充实地度过今天，明天就会自然而然地呈现在眼前了。即使不考虑以后的事，全力以赴地过好现在每一瞬间，先前还未能看见的未来之像就自然而然地可以看见了。

我们完全有可能在平凡的工作中点燃自己工作的激情。如果把工作看做是创

造力的表现，那么一个教师就会以导演的热情讲好每一堂课；一个记者就会以探索的视角去看待所报道的新闻事实；一个厨师就会以艺术家的执著去配置一流的拼盘。只要我们学会从工作中寻找乐趣，全身心地投入工作，就可以不断创新，实现飞跃性的进步。

## 一方面是“埋头苦干”的决心，一方面是“定能成功”的确信

【人生悟语】

取得成功的法则一方面是“埋头苦干”的决心，另一方面是“定能成功”的确信。只要我们坚持这种态度，永不言弃，那么事态一定会出现转机。

每个人都渴望成功，企盼成功。为成功而拼搏，就像前往一个遥远的圣地，道路是崎岖而漫长的，那我们用什么办法才能到达成功的巅峰呢？

稻盛和夫告诉我们，取得成功的法则一方面是“埋头苦干”的决心，另一方面是“定能成功”的确信。只要我们坚持这种态度，永不言弃，那么事态一定会出现转机，稻盛和夫把这种生存智慧称之为“与宇宙意志相协调”。

无论做什么事情，信心是一切的开端，若没有对成功强烈的愿望，就“看不到”解决困难的办法，成功也就不会向我们靠近。为了变不可能为可能，就要有近似于“发疯似的强烈愿望，坚信目标一定能够实现并为之不断努力奋勇向前，这是达到目标的唯一方式。

古时候有一个和尚，决定要到南海去，但他身无分文，况且路途遥远，交通又极其不方便，但他没有被这些困难吓倒，他只有一个积极的信念：“我行，我一定能到达南海。”于是他便沿途化缘，一步一步往南海的方向迈进。路过一个村庄化缘时，他碰到一个富和尚，富和尚问他：“你化缘干什么？”穷和尚回答：“我要去南海！”

富和尚不由哈哈大笑起来：“凭你也想到南海，我想到南海的念头已经好多年了，但还一直没有成行。像你这样的人，还没到南海，不是累死就是饿死了，还是找个寺庙安稳度日吧！”穷和尚不为所动，固执地说：“我行，我能成功地到达南海，实现我的目标，因为我对自己充满了信心。”

几年后，穷和尚从南海返回，又遇到了富和尚，这时富和尚还在准备他的南海之行。

穷和尚的故事告诉我们，坚定的信念是一种巨大的动力，它可以增强你的磁场，推动着你去做别人认为不可能成功的事情。

世上没有任何力量能拆散由信念黏合在一起的团体，决心和信念结成的长链，可以攀登任何一座峻山险峰。有了“定能成功的确信”，人才会冷静地面对挫折和困难，才有足够的勇气克服阻碍，从逆境中奋起，从失败中走向成功。

英国作家夏洛蒂很小就认定自己会成为伟大的作家。中学毕业后，她开始向成为伟大作家的道路努力。当她向父亲透露这一想法时，父亲却说：写作这条路太难走了，你还是安心教书吧。

她给当时的桂冠诗人罗伯特·骚赛写信，两个多月后，她日日夜夜期待的回信这样说：文学领域有很大的风险，你那习惯性的遐想，可能会让你思绪混乱，这个职业对你并不合适。

但是夏洛蒂对自己在文学方面的才华太自信了，不管有多少人在文坛上挣扎，她坚信自己会脱颖而出。她要让自己的作品出版。终于，她先后写出了长篇小说《教师》《简爱》，成为了公认的著名作家。

不论环境如何，在我们的生命里，均潜伏着改变现实环境的力量。如果你满怀信心，积极地想着成功的景象，为达到成功的目标而踏实奋进，那么世界的景象就会变成你想要的模样。

现实生活中，虽然有很多人想要人际关系更好，收入更高，或者更健康，更成功。但是，不管想达到什么结果，这些结果都必须通过你采取的行动来完成。要有更好的行动，就必须下更好的决定，然而有更好的决定就必须先有更好的思想。

稻盛和夫说：“无论做什么事都要有必胜的迫切心情，再加上单纯朴实地对待万物的谦虚态度——就能找到平日可能忽视的解决问题的线索。”这就是所谓的决心加信心。稻盛和夫坚信上帝会向那些吃苦耐劳、拼命努力的人伸出援助之手。所以，稻盛和夫时常激励自己的员工：加油！加油！直到上帝都想伸手支援为止。”

“世上无难事，只怕有心人。”这句话说得中肯，说得深刻。那种只会说‘我不行’而不努力实干的人，怎么会取得成功？只有坚信自己，努力，再努力，才会通

向成功。

思想上积极，行动上主动，这才是掌握人生命运的法则。

# 第七节　清除“不良品”：在工作中悟得人生真理

## 为每次小小的成功而感动，并视为动力继续努力

【人生悟语】

每当研究工作进展顺利时，就要直白地表达出快乐；当研究成果受到别人的赞扬时，就要真诚地表示感谢。进而将这种喜悦和感动当做精神补给，然后继续投入到艰苦的工作中去。

人们常说“热爱工作”“把工作当成乐趣”，但就像僧人艰苦修行，说起来容易，做来却并非易事。所以，若是把自己当苦行僧，一味强调吃苦耐劳而没有乐趣，也很难持之以恒。

因此，还必须从工作中寻找快乐，为成功而感动，将感动转化成为动力而不断努力。

稻盛和夫总结出的经验是，每当研究工作进展顺利时，就要直白地表达出快乐；当研究成果受到别人的赞扬时，就要真诚地表示感谢。进而将这种喜悦和感动当做精神补给，然后继续投入到艰苦的工作中去。

这是在稻盛和夫进入公司后第二年发生的一件事，当时他正在全神贯注地测定实验数据。

那时，有一位京都名牌高中的毕业生，由于家庭经济原因，不得已当了稻盛的研究助手。当然，他是一位头脑十分聪敏的年轻人。他每天的任务是帮助稻盛测定实验数据。

助手正在测定有关数据，而在一边做预测一边做实验的稻盛说：“这种材料应该具有这样的物理性能吧？”

稻盛生性就有单纯坦率的一面。或许是因为这个原因吧，每次当实验测出的数据符合他最初的设想时，就会激动得“嘭、嘭”地从地上跳起来。

每当这时，他的这位助手总是站在一旁冷冷地用不解的目光注视着他。

这一天，和平时一样，一次实验完后稻盛又高兴得跳了起来，并对他的助手

说："喂！咱们成功了，你也该高兴高兴啊！"

但不料，助手说的一席话，让稻盛感到犹如一盆冷水从头顶一直浇到脚底，简直是透心凉。

助手用鄙夷的眼神看着他，说："稻盛，我说句失礼的话，值得让男子汉开心得跳起来的事情，一生中也难得几次。但看你的样子，动不动就兴奋得手舞足蹈，甚至现在叫我也要同你一起激动，让我说你轻率好呢还是轻簿好呢？总之，我的人生观与你的不一样。"

当时的气氛很尴尬，空气的温度降到了冰点。

可以说稻盛的这位助手显得十分冷静和理性，但稻盛却怎么也接受不了他的观点。只僵持了几秒钟，稻盛就反问道：

"你说什么呢？因为小小的一点成功就能感受到喜悦和感动，这样多好！研究这么艰苦枯燥，要想坚持下去多不容易。有了研究成果，就应该真挚地把高兴的心情表达出来。这种喜悦和感动能给我们的工作注入新的动力，尤其是现在研究经费不足、研究环境很差的情况下。想要把研究继续做下去，我们就要为每一个小小的进步而庆祝，这样才能给我们注入新的勇气。所以不管你说我轻率也好，轻薄也好，以后我照样要为我的每一个小小的成功而雀跃，并由此不断向前推进自己的工作。"

才参加工作两年，就能讲出这样一番道理，稻盛心里很为自己感到自豪。可惜他的这席话却不为他的助手所理解和认同。两年之后，这位助手悄然辞职，离开了公司。

如果当初这位助手能理解稻盛所说的话，为每次小小的成功而感动，并把它当做动力，更加努力地工作。那结果很可能就完全不同了。

这对于我们现代社会中工作劳碌的人来说，也是这样。尤其是在一些工作一筹莫展的时候，保持自己内心的感动和激情，将是我们走出困境的直通车。如果时常能在工作中为自己的小小成功感到欣喜，抱有一颗善于被感动的心，诚挚地对待生活的话，艰难的生活可能就会有所改变。请把感动带来的能量当做动力，更加努力地工作！这就是在漫长的人生征途中顽强生活的最好方法，也是稻盛一直坚持的信念。

# 工作场所就是修炼精神的最佳场所

【人生悟语】

工作场所就是修炼精神的最佳场所。只有这样，人们才能从努力工作中体味人生的真谛。

具体要怎样做才能砥砺人格，磨炼精神呢？是不是要深居山中或逆流搏击这样特别的修行呢？其实并不需要，刚好相反，稻盛和夫告诉我们，在这个凡俗的世界里，一心扑在工作上是最重要的。

释迦牟尼曾论述了作为达到大彻大悟境界的唯一修行方法——“精进”的重要性。稻盛和夫认为，所谓精进，是指把所有心思扑在工作上，专心致力于眼前所从事的工作。指出这是提高自己身心修养，砥砺人格的最重要、最有效的方法。

一次，云门禅师问僧徒：“我不问你们十五月圆以前如何，我只问十五日以后如何？”僧徒说：“不知道。”云门说：“日日是好日。春有百花秋有月，夏有凉风冬有雪。若无闲事挂心头，便是人间好时节。”

日日是好日，每时每刻都能开掘快乐之源。这是一种积极的人生态度，也是禅向我们展现的魅力所在。如果你能清洗干净心中的烦恼，具备乐观的心态，那么还有什么能够困住你呢？

有一位住在佛罗里达州的快乐农夫，他就是一个将柠檬做成了可口的柠檬汁的人。他买下一块农地后，心情十分低落。因为土地贫瘠，既不适合种植果树，也不适合种庄稼，甚至连养猪也不适宜。除了一些矮灌木与响尾蛇，什么都活不了。后来他忽然有了主意，他决定将负债转为资产，他要利用这些响尾蛇。于是不顾大家的惊异，他开始生产响尾蛇肉罐头。之后的几年，几乎每年有平均两万名游客到他的响尾蛇农庄来参观，他的生意好极了。他将毒液抽出后送往实验室制作血清，蛇皮以高价售给工厂生产女鞋与皮包，蛇肉装罐运往世界各地。甚至当地邮局的邮戳都盖着“佛罗里达州响尾蛇村”。

如果一个人一开始工作，就觉得是做一件受罪的苦差事，那么就很难倾注自己的热情，所做的成绩也不会很出色，他的面前只是一片无边无际的荆棘。而如果一开始就抱着很大的热情和希望，把工作当成一种享受，憧憬着美好的前途，并尽其最大的努力去工作，情况可能就会完全不同了。即使眼前是一片荆棘，也

会立刻消失得无影无踪，出现一条平坦光明的大道。

那些对工作满怀怨言的人，通常都是以自己为中心、整天只会想到自己有多么不快乐的人。满心欢喜的人并不会满脑子都是自己快不快乐的问题，他们会把时间和精力花在开创以及享受工作带来的乐趣上头。他们在无私奉献的同时，也能够享受喜悦。每一个人在工作中，都时常会面临一些巨大的压力，此时你完全可以按照禅法的指导，通过心灵的修炼，将那些阻碍、困扰你的日子，变成快乐、喜悦的日子。

一般人的想法认为，所谓劳动，是指为获得生活所需的食物、报酬的手段。尽可能缩短劳动时间的同时获得更多的薪水，业余时间按照自己的兴趣或业余爱好度过，这才是丰富美好的人生。在持有这种人生观的人里面，有人认为劳动似乎是人人都不愿意而又不得不去做的事情。

然而，劳动对人类来说却是具有更深远、更高尚的意义和价值的行为。劳动有战胜欲望、磨砺精神、改造人性的效果。劳动的目的不单单是简单地获得生存所需的食物。获取生存所需的食物不过是劳动的一点附属功能而已。所以，专心致志、一心一意扑在工作上是最重要的，这才是磨砺精神、提高心性的“修行”。工作场所就是修炼精神的最佳场所。只有这样，人们才能从努力工作中体味人生的真谛。

稻盛和夫举了这样一个例子。

出身贫寒的二宫尊德，虽是一个毫无学识的农民，但是，凭着一根锄、一把锹，从早到晚披星戴月耕田劳作。最终，他通过辛勤努力的劳动，把一个贫穷的农村发展成为富裕的村庄，成就了一番大事业。

凭着这样不俗的业绩，不久他得到了德川幕府的起用，在宫中和诸侯平起平坐。尽管此前他未学习任何礼仪，但是举止言谈之间自带威严，连神色也极尽富贵之态。

毫无疑问，全身沾满汗水和灰尘、不懈地坚持田间劳作的“精进”，已潜移默化，扎根于内心，陶冶了二宫尊德的人格、砥砺了性情，人品也达到了更高的境界。

像二宫尊德这样专心致力于一件事、努力勤奋工作的人，通过日常的精进，精神自然得到磨炼，进而形成厚德载物的品格。

有句拉丁语谚语说，“与其完成工作，不如完善做工者的人格”，一个人人格的形成也是通过工作的完成从而实现的。也就是说，哲学产生于辛勤的汗水中，精神在日常的工作中得到了修行。埋头干好本职工作，想方设法，不懈努力。这样做就意味着珍惜人生中的每一个今天，珍惜当下的每一个瞬间。

稻盛和夫经常对他的员工说，必须“极其认真”地过好每一天。生命只有一次，千万不能浪费，要“竭尽全力”，真挚、认真地生活着——继续这种看似朴素的生活，平凡的人不久也将旧貌换新颜，变成非凡的人。

世界上所谓的“名人”，在各自的领域攀登顶峰的人，几乎都经历了这个过程。劳动，就是这样一种神奇的东西，既创造经济价值，又锻炼人格。

所以，“精进”并不需要脱离世俗的社会，工作现场就是最好的修行精神的地方，工作本身就是修行。通过每天辛勤的工作，在形成高尚人格的同时，我们也一定能够收获一个美好的人生。

## 觉得失败的时候，其实才刚刚开始

【人生悟语】

人的命运不是像铺设的铁轨一样被事先定下来，而是根据自己的意念能好能坏。

失败不可怕，它其实只是才刚刚开始。如果你能坚持下去，展现在你面前的则是成功的画卷。

年轻时的稻盛和夫，做任何事情都不顺利，事与愿违，而且希望屡屡落空。那时的他常想，我的人生为什么不顺利呢？我是个多么不幸运的人啊！似乎被上天所遗弃。他也发过牢骚、不满意、怨天尤人。然而幸运的是，在反复挫折的人生中，他慢慢醒悟过来，原来这一切都因自身的心理而起。

最初的挫折是经历中学升学考试的失败。之后不久，稻盛又不幸感染了结核病。在那个时代，结核病是不治之症，而且他家里的二位叔父、一位婶婶都因感染结核病而死，因而他们的家庭被称为“结核病家族”。

“我也吐血了，不久也会死吗？”还很幼小的稻盛质疑着自己的生命。

遭受悲痛的折磨，被病魔与痛苦彻底击垮，无力支撑持续低烧的身体，他只能卧倒在病床上。

那时候，邻居的阿姨可怜稻盛，把谷口推春的《生命的真相》一书给他看。对于一个还没有进入中学的孩子来说，这本书的内容有点困难，但是他一心想找点寄托，一知半解地埋头读下去。

“我们内心有个吸引灾难的磁石。生病是因为有一颗吸引生病的羸弱的心。”这些话吸引了稻盛。谷口先生用了“心要上”这个词，来阐述人生中的遭遇全部是自己内心吸引来的，包括生病。所有一切都是由内心的状况投射到现实中来的。

虽然生病由心相投射而至的说法有些残酷，但对那时的稻盛来说恰恰说准了。原来叔父患结核病，离开自己的家疗养时，稻盛非常害怕传染，总是捏着鼻子跑过叔父睡觉的房间。而稻盛的父亲义无反顾地承担起照料的责任，哥哥也认为不会那么容易感染而若无其事。总之，只有稻盛似乎非常嫌忌亲戚生病，总在躲避。

似乎遭受上天的惩罚，只有小稻盛感染了。想回避、逃避的心，非常厌恶生病的那颗羸弱的心吸引了病灾。就因为害怕，而害怕的事情就发生了。消极思考的心灵吸引了消极现实的应验。

幸亏结核病治愈，稻盛又可以返回学校读书了。在那之后，他和失败、挫折的缘分并未完全结束。大学入学考试和第一志愿也不合格。结果只得进入本地大学求学，成绩很好，但在毕业时，恰逢朝鲜战争结束，因军需而出现的繁荣景象逐渐消失，经济开始走下坡路，多次就业考试接连失利。有时，地方新办大学的毕业生甚至连考试的机会都没有，这不禁让他暗暗诅咒世道不公和自己命运之不济。

那时的稻盛自问，我为什么是一个这么不走运的人呢？去买彩票吧，前后的号码都中奖，只有我“没有中”。反正结果总是徒劳，于是心慢慢朝着错误的方向倾斜。由于他对自己的空手道颇有信心，于是就想破罐破摔，曾一度在闹市区的某个暴力集团事务所门前徘徊。

总算好在有大学教授的关照，稻盛进入京都的电瓷制造工厂。但这是一家破烂不堪的公司，任何时候倒闭都不足为奇，到期发不出工资似乎是理所当然的

事，连经营家族内部还在发生内讧。

好不容易进去的公司竟然是这种状态！同期进入公司的几位同事每每相遇，都牢骚满腹，发泄不满，商量着什么时候辞职。过了不久，同事们接连辞职，另寻他就，最后只剩下稻盛一人留在公司孤军奋战。

出人意料的是，改变了以前进退两难、犹豫不决的心态后，稻盛反而感到豁然了，心情也愉快多了。感叹怀才不遇，怨天尤人也是枉然，于是心情自然有了180度大转弯，决心使出干劲搞好工作，努力参与研究。从那以后，他把锅碗瓢盆等生活用具都搬进了实验室，要求自己每天坚持研究。

心境的变化使他看到了回报，研究成果日见成效。他的成果有目共睹，随之而来的是上司如潮的好评，而他自己则更加忘我工作，然后收获更好结果，由此渐渐进入了良性循环。

终于，稻盛通过自己独特的方法，首次在日本成功合成、开发了应用于电视机晶体管里电子枪上的精密陶瓷材料。那时电视机在日本刚刚开始普及。

周围给予的评价更高了，稻盛甚至已不关心自己延期支付的工资，反而觉得工作极其有趣，而且能体会到人生的意义。随后，基于此时掌握的技术和积累的成绩，他一手创办了京瓷公司。

从改变内心想法的瞬间，稻盛和夫的人生就改变了。以前的恶性循环停止，良性循环随之开始运转。从这段经历中，他深深地体会到人的命运不是像铺设的铁轨一样被事先定下来，而是根据自己的意念能好能坏。

总之，自己身上所发生的一切都是自己内心意念的结果。经过种种挫折和曲折后，他终于体会到这个贯穿人生的真理，并一直把它牢牢记在心底。

人有盛衰荣辱，即使认为命运是由自己亲手开拓的人，他的人生低谷与高峰、幸福与不幸也是由自己的心相呼唤而至的。发生在自己身上的一切，其实都是由自己播下的种子。我们所遇到的种种不幸和失败，也许就是一个开始，如果你能用你的内心克服它，你将会获得令人羡慕的成功；如果不能，等待你的是更多的不幸和失败。

人生都是由自己创造的，能够改变命运的只有我们的内心。在日本人的思想里，这就叫做“立命”。

思维方式的画笔在人生的花园里描绘出每个人自己的人生彩图。因此，人生色彩如何，取决于你的心相。觉得人生失败不如意的时候，其实只是个开始。

## “田地里的劳作”也是耕耘内心的方式

【人生悟语】

劳动虽然艰辛，但却能带来喜悦感和自豪感，并能让人们明白生活的意义。通过每一天认真踏实的工作，会逐步铸成你独立优秀的人格。

稻盛和夫认为劳动虽然艰辛，但却能带来喜悦感和自豪感，并能让人们明白生活的意义。通过每一天认真踏实的工作，会逐步铸成你独立的优秀的人格。

从古至今，从东方到西方，只要翻开伟人们的传记，我们就会发现，凡是功成名就的人毫无例外地都是通过不懈努力，历尽艰辛，埋头于自己的事业，才取得了巨大的成功。通过艰苦卓绝的努力，他们在成就伟大功绩的同时，也造就了自己完美的人格。

相声语言大师侯宝林只上过三年小学，由于他勤奋好学，使他的艺术水平达到了炉火纯青的程度，成为有名的语言专家。

有一次，他为了买到自己想买的一部明代笑话书《谑浪》，跑遍了北京城所有的旧书摊也未能如愿。后来，他得知北京图书馆有这部书，就决定把书抄回来。

适值冬日，他顶着狂风，冒着大雪，一连十八天都跑到图书馆里去抄书，一部十多万字的书，终于被他抄录到手。

正是因为侯宝林热爱自己的工作，才会全身心地投入到自己当前该做的事情中去，聚精会神，精益求精。这种对待工作的热忱和认真就是在耕耘自己的心田，造就自己深沉厚重的人格。

古代罗马斯多葛派哲学家们曾经说过：没有卑微的工作，只有卑微的工作态度。如果一个人轻视他自己的工作，而且做得很粗陋，那么他绝不会尊敬自己。如果一个人认为自己的工作辛苦、烦闷，那么他的工作也绝不会做好，这一个工作也无法发挥他内在的特长。

刚开始做旋车工的萨姆尔日复一日的工作就是旋螺丝钉，看着那一大堆等待他去旋车的螺丝钉，萨姆尔满腹牢骚，心想自己干什么不好，为什么偏偏来旋螺丝钉呢？

萨姆尔开始寻找一个积极的办法，使单调乏味的工作变得有趣起来。于是，他和工友商量开展比赛，看谁做得快，工友和他颇有同感。这个办法果然有效，他们工作起来再也不像以前那样乏味了，而且效率也大为提高。不久，他们就被提拔到新的工作岗位。

后来，萨姆尔成了著名的鲍耳文火车制造厂的厂长。

所以不要把工作看成一种谋生手段，而应该把工作当成一种乐趣，这样你才能为工作投入，甚至会为它痴迷，这时所有的困难都会变得轻松起来，因为工作已经成为一种快乐和享受。

正如稻盛和夫所讲："工作最重要的目的在于通过工作来磨炼自己的心志、提升自己的人格"。现在日本有许多优秀的工匠，他们认为劳动是既能磨炼技能又能磨炼心志的修行，每当他们刻苦努力地制造出赏心悦目的产品，就会感到有一种说不出的自豪和充实。他们已经把劳动看做是自我实现、完善人格的"精进"的道场。

生命不息，精进不止。只有通过工作，才能保证精神的健康，在工作中进行思考，工作才是件快乐的事。专注于工作，一心不乱，如同"田地里的劳作"，我们就可以锻炼心性，磨砺灵魂，塑造人格。

## 越想逃避困难，越是招致灾祸

【人生悟语】

在遇到难题的时候，不要逃避而是要勇敢面对。不论要付出什么样的代价，一定要下决心完成任务，要睁大眼睛从各个角度来看待形势。

人的一生会遇到很多很多困难，而这些困难大多是不能逃避的，因为，逃避了反而会付出更大的代价去解决。人在面对困难时，如果总是想绕道而行，犹豫不决，畏首畏尾，那么困难不会自己退缩，反而会像滚雪球般，越滚越大。

有三位旅行者，夜里想要去投宿，但是却被一块大石头挡住了去路。爬也爬

不过去，绕也绕不过去，正在发愁的时候，一个和尚路过，说他有办法但需要付一百文钱，第一个人毫不犹豫地给了钱就过去了，第二个人讨价还价，但是和尚随后就将价钱涨到了二百文，到第三个人准备想支付两百文时，和尚已经变成了三百文。

面对困难时不能逃避，逃避困难的时间越长，付出的利息自然就越多。只有积极迅速的解决采取措施，最终才不会付出更大的代价。

稻盛和夫说，在遇到难题的时候，不要逃避而是要勇敢面对。不论要付出什么样的代价，一定要下决心完成任务，要睁大眼睛从各个角度来看待形势。当面对困难需要解决的时候，一定要以诚恳和谦卑的态度，明察秋毫地来审视它。

稻盛和夫认为，即使是在最难熬的逆境中，也要永远保持快乐的心情、积极的态度，并充满热诚。要拥有开阔的心胸、时时不忘实现自己的目标。把所有的疑虑、负面的想法从心中根除。一个企业家就是要拥有毫不动摇的决心、努力和愿意面对无数危难的精神。不要因为接踵而来的挑战，就朝负面的方向想，变得悲观而愤世嫉俗。

戈登·麦克唐纳在他写的《上帝赐福的生活》一书中讲述了他在科罗拉多大学田径队的经历，尤其是与队友比尔一起经历过的那些艰苦训练。

“直到今天，我都能清楚地记得我们每个星期一下午的训练，”戈登说，“回忆起当时的情景，我还能感觉到当时训练的疲劳。每当星期一下午训练结束后，我总是筋疲力尽，步履蹒跚地走回更衣室。”

但比尔却不一样，毫无疑问，训练对他也是很苦很累的。但每次训练结束后，他却总是在跑道附近的草地上休息。20分钟后，就在戈登冲澡的时候，比尔又把整个训练过程重复一遍。

比尔并不认为自己是学院里最出类拔萃的运动员。在他就读科罗拉多大学期间，他从未得过一枚全国大专院校锦标赛的奖牌，也从未被提名为全美杰出人士。比尔说：“我不是伟大的运动员，但我奉行的是‘积累’的信念……那就是，虽然在日常训练或比赛中没有取得大的成绩，但做好许多小事却能让你积少成多。”

比尔在大学期间或许并没有什么大的影响，但随着时间的推移，他的自律和决心得到了回报。除坚持他自己最拿手的跳远和400米跑以外，他还接受其他项目

的培训，以便能参加十项全能比赛。靠着坚定的自制力和进取心，这位曾与戈登·麦克唐纳不相上下、毫无名气的运动员最后闻名世界。这就是比尔·图米，这位十项全能运动员于1984年被载入了奥林匹克的荣誉殿堂。1966年，他创下了十项全能世界纪录，1968年东京奥运会又获得了一枚金牌，还曾连续五次获得美国十项全能赛冠军，这一成绩迄今无人能够打破。

使比尔取得如此出色成绩的原因正是他不怕困难、迎难而上的信念。戈登·麦克唐纳的思考说明了一切："我们俩之间的差别就是始于星期一下午的训练。他不畏艰辛，尽最大努力；我惧怕困难，得过且过。"

生命是自己的，想活得积极而有意义，就要勇敢地挑起生命中的重大责任。向高难度的工作挑战，这是对自己生命的提升，也是让人生价值最大化的一个快捷途径。在工作中也是这样，做最困难的事才能显示你的能力和价值。

在工作和生活中，有些人总是抱着付出更少、得到较多的思想行事。工作和人生的因果法则是多劳多得、少劳少得，没有不劳而获的。因此，无论在工作中，还是在整个人生之中，不逃避困难才是我们最好的选择。工作时，应该学会停止把问题推给别人，应该学会运用自己的意志力和责任感，着手行动，处理这些问题，让自己真正承担起自己的责任来。

只要我们以积极主动的态度，努力改进自己的工作，驱策自己不断前进，就会使自己从激烈的竞争中脱颖而出。

稻盛和夫认为，对于任何事情，都要认真去面对、接受挑战——这也是"置之死地而后生"。也就是说，面对困难不逃避，直面应对。而面对困难，我们是视而不见，回避推诿，还是不折不挠，直面应对，这是能否取得巨大成功的分道标。无论什么事都要有必胜的迫切心情，再加上单纯朴实地对待万物的谦虚态度——就能找到平日可能忽视的解决问题的线索。勇于面对困难，把自己逼至极限。有了这种意志就能变不可能为可能，孕育出丰硕的果实。正是这种积累，给人生这台戏的剧本注入生命，使之成为现实。

## 向工作倾注的爱情，就是最好的老师

【人生悟语】

其实最好的老师，是向工作所倾注的爱情。当工作进入瓶颈时，对工作的爱

情会能让你倾听到产品发出的“哭泣”，提示给你找到解决问题的线索，使你的事业柳暗花明，进入一个新的境界。

纪伯伦有一首诗是这样写的：

“生活的确是黑暗的，除非有了渴望；

所有渴望都是盲目的，除非有了知识；

一切知识都是徒然的，除非有了工作；

所有工作都是空虚的，除非有了爱；

当你们带着爱工作时，你们就与自己、与他人、与上帝合为一体。”

纪伯伦认为，带着爱去工作，就是将你灵魂的气息注入你的身心。对工作的爱情，能避免人生的无知和盲目，劳动就是把爱显影，使之有形可见。

如果一个人能真正对自己的工作产生热烈的爱，极为珍视爱惜自己制造的产品，那么在遇到问题时，他一定能很敏锐地看到问题的关键并解决问题。制造业中，想提高产品合格率非常困难。稻盛说在这时候，就要立刻到生产第一线，并带着注视恋人一般的目光，非常郑重认真地对产品进行观察。只要能用心观察产品的细节处，问题和故障就自然而然地展现在眼前。

10多年来，柳传志将主要的注意力都放在了业务开拓上，他把这种专注的情绪从公司带回了家。以前柳传志和家人聊天话题可谓海阔天空，但自从有了联想之后，家里的话题就再也离不开“联想”这两个字了。柳传志有过许多次类似的出差经历——从某个宾馆出来之后，等要回去时突然发现自己忘了住哪个房间了。一环套一环的工作让柳传志每时每刻都在想工作的事情，以致将一些生活琐事全然抛在了脑后。柳传志去美国，他的香港秘书周宏给美国方面发的一封电子邮件上写着：无论他去哪儿回来时都要接他一下，因为他是经常走着走着，就不认识路了。还有他会丢护照，也会丢其他东西。

京瓷的产品基本上都是电子领域使用的小型零件，去检查产品时要带着放大镜。在这种由多枚透镜组成的可以放大十几倍的放大镜下，哪怕一个再小的缺陷也无处可藏。新型陶瓷的颜色必须是纯净洁白的，即使比芝麻还微小的瑕疵也不能放过，必须被打入不合格产品的行列。

稻盛和夫把这些不合格产品视为孩子，把产品的瑕疵视为孩子身患的疾病，他会满怀关爱之情，细心地找到那些因病痛哭泣的孩子。就这样，他获得了解决产品质量问题、提高合格率的启示。

《士兵突击》中的许三多便是一个带着爱工作的人。钢七连被解散，列兵许三多在其他人都六神无主、异常焦虑的时候，依然能对每一件小事和每一个细节全神贯注。安分又耐得住寂寞的他，在不起眼的小事中倾注了自己的爱，心无旁骛地投入其中。当时看来他也许是抓住了根救命稻草，然而事后，却发现他抓住的是一颗可以遮阴的参天大树。钢七连的连长高诚，最后也被他曾经很瞧不上的许三多所教化，像许三多那样在细节中倾注感情，使自己的精神有了停靠的港湾。

如果不热爱自己所做的工作，终将会被那些热爱自己工作的人击败。这常常被人们所忽视。若把工作看做苦役，通过做苦役去换取名牌汽车、心仪的洋房，把爱好和工作割裂开来，是件很愚蠢的事。《基业长青》的杰里·波拉斯以及他的助手，用了数年时间与全球200多位成功人士进行访谈，最后写成《成功长青》。在这本2007年新出版的风靡一时的畅销书中，杰里·波拉斯说，从事自己并不热爱的事情是非常危险的。

万盟投资的董事长王巍说过，大多通过创业的成功企业家都是这样的，他们对工作的每一个细节注入爱的气息，用炽烈地热情去努力。于是，他们以对工作的爱情作为老师，并在这位老师的指引下，找到了一条使生命一直激越和更加充实的阳光大道。

## 与其中途就要作废，不如一开始就不要建立

【人生悟语】

锲而不舍必定成功。相信自己的可能性，给自己规划一个超出现有能力水平的更高目标，并为在未来某一时刻实现目标而倾尽全力。这样成功或成绩就会如期而至，自己的能力也能够得到提高。

稻盛和夫认为，成功的先决条件就是持续不断、不厌其烦地努力。这种话说起来简单，做起来却很难。即使是最伟大的成就也都是由一点一滴，微不足道的事情累积起来的。长远的成功没有快捷方式，心中时刻要有这样的信念：只要你不放弃，就不算失败。

战国时期，有一个人名叫乐羊子，他想学习一门手艺，于是就出门离家，拜师学艺。但是，他学艺的地方离自己的家很远很远，他经常会想家，总想回家看看。

乐羊子的妻子非常勤劳，而且很明事理。有一天，她正在家中织布，眼看着就要织成一匹了。这时候，只见乐羊子忽然从外面回来了，妻子觉得非常奇怪，心想：他刚走没几天，怎么这么快就回来了，拜师学艺这么快就可以学成归来吗？于是，他就问乐羊子说："你怎么这么快就学完了？"乐羊子回答说："我还没有学完呢，只是在外面离家太远，我很想家，所以就回来看看。"妻子听了他的回答后，心里非常生气和难过，觉得自己的丈夫学艺不专心，不能善始善终。

他的妻子于是拿起一把剪子就把自己好不容易就快织成的布匹一下剪成了两段，然后抬起头语重心长地对乐羊子说："这匹布是我辛辛苦苦，一点一点，织了好几天才织出来的，现在我把它剪成了两段，就是说我以前的时间和辛苦全都白费了。我这样做就是想让你明白拜师学艺和纺线织布的道理是一样的，中途停止就是半途而废。"乐羊子听了妻子的话觉得非常有道理，于是就离开家继续求学了。

这个故事告诉人们，如果做事半途而废，不如一开始就不要去做，因为一旦半途放弃了，前面的努力也就付之一炬。

稻盛和夫认为，锲而不舍必定成功。相信自己的可能性，给自己规划一个超出现有能力水平的更高目标，并为在未来某一时刻为实现目标而倾尽全力。这样成功或成绩就会如期而至，自己的能力也能够得到提高。

美国一位成功学家曾经讲述了这样一个故事。

在好多年前，当时有人正要将一块木板钉在树上当隔板，贾金斯便走过去管闲事，说要帮他一把。他说："你应该先把木板头子锯掉再钉上去。"于是，他找来锯子之后，还没有锯到两三下又撒手了，说要把锯子磨快些。

于是他又去找锉刀。接着又发现必须先在锉刀上安一个顺手的手柄。于是，他又去灌木丛中寻找小树，可砍树又得先磨快斧头。

磨快斧头需将磨石固定好，这又免不了要制作支撑磨石的木条。制作木条少

不了木匠用的长凳，可这没有一套齐全的工具是不行的。于是，贾金斯到村里去找他所需要的工具，然而这一走，就再也不见回来了。

贾金斯无论学什么都是虎头蛇尾，有始无终、半途而废。他曾经废寝忘食地攻读法语，但要真正掌握法语，必须首先对古法语有透彻的了解，而没有对拉丁语的全面掌握和理解，要想学好古法语是绝不可能的。贾金斯进而发现，掌握拉丁语的唯一途径是学习梵文，因此便一头扑进梵文的学习之中，这可就更加旷日废时了。

贾金斯从未获得过什么学位，他所受过的教育也始终没有用武之地。但他的先辈为他留下了一些本钱。他拿出10万美元投资办一家煤气厂，可是煤气所需的煤炭价钱昂贵，这使他大为亏本。于是，他以9万美元的售价把煤气厂转让出去，开办起煤矿来。可这又不走运，因为采矿机械的耗资大得吓人。因此，贾金斯把在矿里拥有的股份变卖成8万美元，转入了煤矿机器制造业。从那以后，他便像一个内行的滑冰者，在有关的各种工业部门中滑进滑出，没完没了……

在职场中，有很多人就像故事中的贾金斯一样，做事虎头蛇尾、半途而废。但是这样不仅仅完不成工作，它还有可能给人带来心理上的挫折感，甚至可能使人养成虎头蛇尾的工作习惯，而这将是个人最大的损失。它会吞噬你的进取之心，它会使你与成功失之交臂。

稻盛和夫说，人类的力量是无穷大的。即便是对看似高不可攀的目标，毫不畏缩，倾注极大热情，一心一意地钻研就会使我们自身的能力得到惊人的提高，或者说让沉睡中的巨大潜能迸发出来。所以，哪怕是无能为力的事，也应该相信自己还有潜能，等待机会唤醒、迸发出来，而不能半途而废。每一次面对困难，稻盛和夫都鼓励他的员工，“所谓已经不行了，已经无能为力了，只不过是过程中的事。竭尽全力直到极限就一定能成功。”从不可能的地点开始，拼命地坚持去做，直到最后神灵伸手援助。于是，就能一而再再而三变不可能为可能，而不是半途而废。

# 第八节　勿生杂草：燃烧自我的最佳方法是热爱工作

## 不热爱工作，就改变心态

【人生悟语】

试着改变态度，再全心地更积极地投入现在的工作，如果能够到达忘我的境界更好，如此一来，不但可以克服苦难和挫折，而且能够开拓出一片光辉景象。

美国石油大王洛克菲勒在给儿子的一封信中写道关于“天堂与地狱比邻”的观点，尤其是信中洛克菲勒关于工作意义的精妙表述，不禁让人震撼。“倘若你视工作为一种乐趣，人生就是天堂；抑或你视工作为一种义务，人生无疑就是地狱。”

在稻盛和夫看来，有很多人是在不明白工作真谛的前提下，被动去进行自己的工作，因此常常感到烦恼、失败和困惑。通过总结自身多年的工作经历，稻盛和夫坚定地认为，试着改变态度，再全心地更积极地投入现在的工作，如果能够到达忘我的境界更好，如此一来，不但可以克服苦难和挫折，而且能够开拓出一片光辉景象。

灵魂有可能得到磨砺而升华，也有可能产生污点，这都取决于“人生态度”。由于所选择人生的度过方式不同，人的精神既可能因此而变得高尚，也可能因此而变得卑鄙。

有不少世间的英才因为没有一个好的心态而误入歧途。才智越是出类拔萃，就越是需要指针来正确指引方向。该指针就是理念、思想或是世界观。

你在工作中快乐吗？许多人在工作中存在这样的困扰。诚然，大部分工作是枯燥无趣的，想想下面的这些工作吧，也许你会明白很多事情：

1．高速公路的收费员：一天都是面对一个小窗口，把一张卡片送出去，要持续好几年。

2．学校食堂厨师：常年在烧鸡腿，烧一年。

3．销售部门：产品滞销，8点上班来就站在店里，一个人，坐到晚上6点，今天没有一个人来，和昨天一样。

4．作家：交稿期要到了，还没有灵感，两个星期没吃早饭了。

5．公司职员：晚上加班到夜里两点，第二天还要9点准时去上班。而且路上乘车还需要一小时，这样已经2个月了。

6．外科医生：刚刚睡着，立刻被叫醒去做一个5小时的大手术，这样至少一周一次。

7．宠物商店店员：生意不好，还要一早就过来听着20条狗的叫声一整天，听一年。

可见，工作不是玩乐，各有各的辛苦。但如果工作不是你所热爱的，就试试改变心态，快乐地工作，坚持下去，就会在工作中得到乐趣，逐渐变成主动从工作中寻找乐趣，从寻找乐趣渐渐地会变成热爱工作。在工作中最大的收获就是得到了充实、满足的感觉。

首先要调整好自己的心态。每个人的职位不同，待遇不同，下作心态也有所不同，但一定要调整自己的心态，不管你多么不喜欢这个职位，多么不满意现有的待遇。良好的心态会使平凡的工作充满乐趣，哪怕在工作中遇到困难和挫折，也会很快走出失望的阴影。只有这样才能以一个良好的状态迎接新的机遇与挑战，工作和生活会更加充实、愉快。所以，不管你在何时，职位发生什么样的变化，都要调整好自己的心态，才能淡泊名利，把所有的精力放在做好本职工作上。

一阵暴风雨过后，天气逐渐转晴。一只被风雨击落的蜘蛛艰难地向墙角已经支离破碎的蜘蛛网爬去。然而，被雨水浇湿的墙壁变得异常光滑，蜘蛛在潮湿的墙壁上艰难地爬行：当它爬到一定的高度，就会突然掉落下来。但是蜘蛛并没有因此而放弃，它还是一次次地向上爬，又一次次地掉下来……这时，有一个人从墙边慢悠悠地走过，当看到这种情形时，不禁联想到了自己的一生。他叹了一口气，自言自语道："我的一生不正如这只蜘蛛吗？一次次地失败，还这样固执地从头再来，只是这般忙忙碌碌而无所得，又有什么作用呢？"于是，他日渐消沉，对生活彻底丧失了信心。

第二个人看到了这个场景，很遗憾地说："这只蜘蛛真是愚蠢啊，为什么不从旁边干燥的地方绕一下爬上去呢？不仅省时间，还省力气。我以后可不能像它那样愚蠢，一定要学会走捷径，这样才能活得潇洒啊！"

后来，他变得更加聪明起来，懂得从侧面来思考问题。第三个人被蜘蛛屡败屡战的精神感动了。“尽管是一只小小的蜘蛛，却具有一种不屈不挠的生活态度。”他这样想。于是，他变得更加坚强起来。

悲观的人，轻易便被失败打倒，因为他们看不到生活的积极面，结果只能是自甘消沉；拥有良好心态的人往往更容易成功，因为他们懂得思考，善于吸收优点，自然会走上成功的道路。培养良好的心态，将使你紧随成功的步伐向前迈进。

稻盛和夫说，一个良好的态度同样会激发我们对于工作的责任心。在工作中需要责任心，因为这样一个人才会去想方设法干好自己的本职工作。每个人扮演着不同的角色，不同的角色担负着不同的责任，人人都有自己的责任。

比如说工作在车间的工人，在开动机床开始工作时，其实就已经肩负起许多责任了。要对自身的安全负责，要对家庭、对企业负责等，一旦出了事故，给家人、企业带来的伤害是不可估量的。所以说对于所有员工来说，在工作中树立责任心，就是成就事业的基础，也是搞好工作的前提。

如果一个人对工作的态度没有调整好，自然就没有责任心，那么，他在工作中也不会有多大的成就。

好心态会使人对未来的工作充满信心。有了信心，做起事来才会有干劲，才会产生无限的激情。其实，仔细想想，在如今这个竞争激烈的社会，能在其中占有一席之地，拥有一份稳定的工作，已经是相当的幸运了。

## 与其寻找喜欢的工作，不如先喜欢上已有的工作

【人生悟语】

即使幸运地进入了自己心仪的企业，但是要能被分配到自己所期待的岗位、从事自己喜欢的工作，这种机会几乎不存在。所以说，大部分初出茅庐的新人，必须从“自己不喜欢的工作”开始。

热恋中的情人，往往会做出狂热得让别人目瞪口呆的事，但他们却能泰然处之。相信经历过恋爱的人很容易理解。当然，年轻时的稻盛和夫虽然一心扑在工作上，却也亲身经历过这样的事。

稻盛和夫在创建京瓷以前，每当繁忙的工作之余比如星期日，有时会和关系亲密的女孩子约会。看完电影之后，稻盛送她回家。本来有电车可以搭乘，但是稻盛好几次提议提前一站下车，和女孩边走边谈心，走了很久一段时间才把她送回家。

其实当时稻盛总是工作到很晚，也很辛苦，但是多走的一段路程却一点也不觉得疲劳，反而觉得很愉快。

据他说是“有情人相会，千里变做一里”，这句话恰如其分地表达出他当时的心情。

工作也是一样的，只有热爱工作、全心投入地拥抱工作才会不知疲倦。

也许在局外人看来，那么辛劳、艰苦的工作实在太可怕，忍受都难以忍受，更不用说坚持了。但作为当事人来说，倘若你自身热爱并迷恋着这样一个工作，再辛苦也能承受，无怨无悔。

正因为当时的稻盛热爱着、迷恋着他的工作，才不觉得苦涩，兢兢业业，一切不在话下。

人就是这样一种神奇的动物，对于自己喜欢做的事，再苦再累也毫无怨言，能够欣然接受。而做好任何一件事达到成功的条件，就是承受辛苦、付出不懈的努力。喜欢自己的工作是非常关键的前提，因为仅仅这一条就可以决定人一生的成败。

人们都希望拥有一个充实完美的人生，摆在我们面前只有两种选择：一是“找到自己喜欢的工作”，第二个则是“喜欢上已有的工作”。一个人喜欢的工作可能只有那么几种，而能够碰上自己感兴趣的工作的概率，连“千分之一”“万分之一”的几率也没有。况且，即使幸运地进入了自己心仪的企业，但是要能被分配到自己所期待的岗位、从事自己喜欢的工作，这种机会几乎不存在。所以说，大部分初出茅庐的新人，必须从“自己不喜欢的工作”开始。

但是，大多数人都抱着勉强接受、不得不去做的消极态度对待自己不喜欢的工作。因此对自己当前的工作总是感到不称心，于是满腹怨言、怪话连篇。日复一日，本来潜藏着无穷潜力、前程似锦的人生只会变得越来越暗淡。

所以说不管怎样，喜欢上自己已有的工作是成就一个人的前提。

在科研过程中，也是同样的道理，青年科技工作者不应该以任何借口来推托自己的工作职责，而应该以积极的心态和百倍的热情去挑战它。热爱自己的本职工作是不可或缺的因素。

我国著名的精神分析家秦伟，他在幼年时患小儿麻痹症，小学二年级辍学。但他靠自己坚强的意志自学中医，最终以优异的成绩考上了上海中医学院研究生，毕业后又继续到华东师大心理学系深造，获得博士学位。但他不甘于此，在川大工作十几年之后，又到法国攻读了精神分析博士。一名身有残疾的青年如果没有对自己事业的热爱，那么他永远成为不了一名优秀的精神分析家。

所以，对工作的热爱促使一个人干好自己的工作，而也能从中体会到工作带给自己的快乐和充实。工作给他们带来荣誉感，成就感，但有时也会让他们伤心和沮丧。但只要一如既往地热爱工作，充满热情地去完成工作，用生命去做工作，去包容工作中的一切困难，就一定能获得事业上的建树和成功。

把自己从事的工作当成自己的天职，这种积极健康的心态非常重要。如果不肯抛弃“工作是别人强加于我的”这种消极意识，那么工作只会给你带来更多的痛苦。这样就无法从工作的“苦役”中解脱出来而爱上眼前的工作。

与其苦苦寻找自己中意的工作，不如先喜欢上自己得到的工作，凡事脚踏实地，一切从眼前开始努力。也许喜欢的工作，往往就像一座空中楼阁，美丽却不太实际。而自己得到的工作就像一座真实存在的房屋，虽然简单却能遮风挡雨，可以一点一点去修整完善它。

在成长的过程中，你是否有这种感觉？满怀激情和梦想来到工作岗位，经历了许多挫折磨难。每天朝九晚五，拼命地工作，但渐渐地，突然感觉那曾经的朝气和梦想已不复存在，工作并不是自己所喜欢的，每天沉重而痛苦。

只有爱上自己的工作了，才能不辞辛苦，不把困难当困难，全心全意地埋头工作。这样一来，自然而然就能获得发自内心的力量，长此以往，就一定能做出成绩来。有了成绩，才能获得大家的赞扬。获得了大家的赞扬，才会更加喜欢工作。正面循环就这样被激活了。

想让自己的工作结满硕果，首先必须要爱上工作，除此以外别无他法。在西方国家，敬业是一门必修课。几乎每个职场新人在得到一份工作之后，先要学会尊重自己的岗位，热爱自己的职业。曾有人说过，工作是我们赖以为生的基石，

没有这块基石，我们的生活就无从谈起，我们人生的梦想更无从实现。是的，工作是需要人们竭尽全力、用生命去做的事。人们应该满怀着尊重和热爱的心情，尽自己的努力把工作做到完美。

## 长期专注，愚钝者变为非凡人

【人生悟语】

孜孜不倦、默默努力的力量是解开平凡魔咒的秘诀，亦即脚踏实地地走过每一天，每天坚持积累，使得平凡变成非凡。

日本筑波大学教授村上和雄曾经简单明了地解释了“火灾现场的异常力量”。这种力量是人们在极限状况下爆发的力量，而在平常状态下却处于“休眠”状态。由于人类遗传基因的功能通常都处在关闭状态，这个开关一旦被打开，那么潜藏的能量就会被发挥出来。

当潜在能力变成打开状态时，积极的思维、正面的想法等向前的精神状态将会发挥很大的作用。在遗传基因层次上得到了证明：思想的力量使人类的潜能几乎可以尽可能地扩大。

一般来讲，在人们头脑中所希望实现的事情，基本上大多数愿望都属于通过一定的努力可以实现的范围。简言之，每个人的头脑里都隐藏着实现愿望的潜力。

金出武雄在《像外行一样思考，像专家一样实践——科研成功之道》里面提到“思维体力”的概念。其实所谓思维体力，就是指能够持续集中注意力的时间，注意力的高度集中造就非凡专家，天才来源于长期的专注的训练。虽说树立崇高的个人理想是重中之重，但是朝着目标一步步迈进的艰难漫长的过程却是更为关键的，这与勤奋努力是不可分割的。

坚持不懈的恒心是成大事者的可贵品质。每个人都有自己的理想，可是却并不是谁都能坚持自己的理想一路走下去。只有善始善终的人，才最有可能实现自己的梦想。少年时候的拿破仑就有这样坚持不懈的毅力。

拿破仑出身于穷困的科西嘉没落贵族家庭。少年时，拿破仑的父亲就送他进了一个贵族军校。他的同学都很富有，大肆讽刺他的穷苦。拿破仑非常愤怒，却一筹莫展，屈服在威势之下。就这样他忍受了足足5年。但是这5年中的每一次嘲

笑、每一次欺侮、每一次轻视，都使他暗暗下定决心，发誓要让那些人看看他确实是高于他们的。但是光有决心还不够，还必须拿出实际行动，并且一直坚持下去。

他来到部队的时候，看见他的同伴和在学校里的同学一样，他们用多余的时间追求女人和赌博。在部队里，他那不受人喜欢的体格使他没有资格得到本该得到的职位，同时，他的贫困也使他失掉了后来争取到的职位。于是，他决定用埋头读书的方法去努力和他们竞争。读书和呼吸一样是自由的，因为他可以不花钱在图书馆里借书读，这使他得到了很大的收获。

他并不是读没有意义的书，也不是专以读书来消遣自己的烦闷，而是为自己的理想作准备。他下定决心要让全天下的人知道他的才华。他住在一个既小又闷的房间内，在这里，他脸无血色，孤寂、沉闷，但是他却不停地读书。通过几年的刻苦攻读，他从书本上所摘抄下来的记录，经后来印刷出来的就有400多页。他想象自己是一个总司令，将科西嘉岛的地图画出来，运用数学的方法精确地计算出哪些地方应当布置防范。这使他第一次有机会展示自己的才华。

他的长官看见拿破仑很有学问，便派他在操练场上从事一些有极强的计算能力的工作。他的工作做得很好，于是他获得了新的机会，拿破仑开始走上了新的道路。拿破仑的权势越来越大，最终他凭借着自己的才华，开创了一个属于他的时代。

稻盛和夫说，他本人并不器重才子，曾有很多优秀且聪明的人才进入京瓷公司，但正是这些优秀的人才认为公司没有前途，纷纷跳槽；所以迄今为止，留下来的那些都是当初平凡的、不太聪明的、无跳槽才能的，甚至是被认为愚钝的人才。但是在10年、20年后的今天，这些曾经愚钝的人才都已经晋升为各部门的领导。是什么让愚钝者变成了非凡的人物呢？孜孜不倦、默默努力的力量是解开平凡魔咒的秘诀，亦即脚踏实地地走过每一天，每天坚持积累，使得平凡变成非凡。

约翰和汤姆从小一起玩耍，一起上下学，住在同一个街区。约翰是个极其聪明的孩子，大家夸他天资过人，学什么一点就通，在学校名列前茅。他自己也感到骄傲。相反，汤姆在约翰的对比下则显得有点愚钝。尽管汤姆非常用功，但学习成绩却不是很尽如人意。因此他时常流露出自卑的情结。

汤姆的母亲却一如既往地鼓励他说，在开始时，有些骏马遥遥领先，但最终

抵达目的地的，却往往是骆驼。如果你能不断努力，就能够实现最终的梦想。

后来，汤姆母亲的话被事实一一印证。聪明的约翰一生业绩平平；而愚钝的汤姆，却不断地努力，成就了一番事业。

约翰死后的灵魂飞到天堂，质问上帝：我远比汤姆聪明，应该比他更出众，可为什么他成了成功者呢？

上帝笑着回答说：我把每个人送到人世间，在他生命的“褡裢”里放了同样的两件礼物——“聪明”和“努力”。只不过你把“聪明”放到了“褡裢”的前面。你因为常常看到“聪明”而欣喜，却忽视了“努力”，所以一生没有什么成就！而汤姆却把“努力”放在“褡裢”前面。他把自卑转变为努力，所以他能够成就辉煌。

如果聪明人依仗自己的小聪明而不付出努力，就会逐渐变得平庸；如果愚钝的人总觉得自己不够聪明而刻苦努力，就会逐渐变成非凡的人。

稻盛和夫十分赞同中国明代思想家吕新吾对人资质的划分。在吕新吾的《呻吟语》中曾有这样的句子：“深沉厚重，是第一等资质；磊落豪雄，是第二等资质；聪明才辩，是第三等资质。”稻盛和夫认为，“居于人上的领导者需要的不是才能和雄辩，而是以明确的哲学为基础的‘深沉厚重’的人格，谦虚、内省之心、克己之心、尊崇正义的勇气，或者不断磨砺自己的慈悲之心。”

在京瓷公司还处于乡村工厂的阶段时，员工还不满百人，稻盛就反复对员工们说：京瓷公司一定能成为世界第一流的大公司。尽管这个梦想在当时遥不可及，但稻盛内心始终坚持着这个梦，并且想把它实现给大家看。

可是，无论梦想多么高远，在现实中也必须脚踏实地干好工作，每一天都要尽全力踏实努力地重复简单的日常工作。继续昨天的工作，推进今天的工作，计划明天的工作。挥洒汗水，一点一滴地积累，一步一步地前进，把摆在眼前的一个又一个问题解决掉，时间就这样慢慢度过。

每天重复同样的工作，何时能够成为世界一流公司呢？在梦想与现实的巨大落差中，这个问题时刻提醒着稻盛。但人生只能是“每天”的积累与“此刻”的延续。

即使你的目标是功利的短视的，但如果不过完今天的话，明日就不会到来。走向心中向往的目的地是没有捷径可以走的。常言道“千里之行，始于足下”。无论

多么伟大的理想都是靠一步步、经过一天天积累，才得以实现的。从平凡蜕变成非凡，就是要靠每一步的积累和每一天的努力。

## 想要获得伟大成就，就要爱上自己的工作

【人生悟语】

一个人的心态改变了，自然就会改变做事的方式。只要喜欢了，就能不辞辛劳，不把困难当困难，一心一意埋头工作，自然就能获得力量。

工作是一个人生命的重要历程，是上天赋予每个人的使命，是人类幸福和欢乐的源泉，它和所有有价值的事情一样，值得我们用一颗真诚的心去对待。只有敬畏自己的工作，热爱自己的工作，才会觉得自己的工作具有神圣感和使命感，才能真正理解生命的意义，才能获得伟大的成就。

诚然，一开始就被命运眷顾，碰到合适而且自己又喜欢的工作的人是存在的，但是，大多数人没有这种运气。只能从“自己不喜欢的工作”开始。人面对自己不喜欢的工作，最初的心理状态莫过于勉强接受、抵触、排斥、满腹牢骚，没有激情和热情，更不能全身心地投入，自然也谈不上充实、开心，也不会有什么作为。本来憧憬的前程似锦的人生只能变成空谈。

稻盛和夫认为，一个人的心态改变了，自然就会改变做事的方式。只要喜欢了，就能不辞辛劳，不把困难当困难，一心一意埋头工作，自然就能获得力量。有了力量，就一定能做出成果。有了成果，就能获得大家的好评。获得好评，就会更加喜欢工作，这就是一个良性循环的开始。

人在面对不得不做的事情的时候，以一种应付的心态去做，是毁灭；而在不得不做的时候能够做好，那就可以被称作勇敢了。在这个竞争激烈的社会，人们没有太多选择的机会，当面对一份不喜欢但又不得不做的工作时，必须学会热爱它，才能使自己获得真正的解脱，才能一步步靠近自己的目标。

美国独立企业联盟主席杰克·法里斯，13岁时开始到他父亲的加油站里帮工。法里斯想学车，但是他父亲却让他在前台接待顾客。

每当车子开进来时，法里斯必须在车子停稳之前就站到车的跟前，去检查油量、蓄电池、传送带、水箱。法里斯同时注意到，如果他干得很好，顾客还会再

来。法里斯就总是设法多干一些，帮助顾客擦去车身，挡风玻璃和车上的污渍。

法里斯干了一段时间，但总是重复同样的工作，他开始变得不耐烦，于是向父亲说出了自己的想法。

父亲告诉他："孩子，记住，这是你的工作，只要真心热爱你的工作，你就不会有稀奇古怪的想法了。"

法里斯受到了触动。他后来说道，正是加油站的工作使他学会了如何对待自己的工作，这些观念对他以后的职业生涯都起到了非常重要的作用。

这个故事印证了苏格兰哲学家所说的一个道理：有事做的人是幸运的……当一个人的精神倾注于某项工作时，他的身心会形成一种真正的和谐，不管是多么卑微的劳动。

大多数情况下，我们必须积极培养对工作的兴趣，积极、敬业，才会从工作中得到愉悦，也才能把工作做得有声有色，从而在激烈的竞争中脱颖而出。

有个心理学家进行了一项有趣的实验：将实验人群分成三组，比试完成一份极为枯燥乏味的工作。工作做完后，第一组要认真地向其他人说这项工作多么有趣。后来通过测试，发现第一组的人要比其余两组都更喜欢这项工作。

从这个实验中，可以看到，虽然工作枯燥，却还要向别人说它多么有趣，慢慢地自己都真的认为这项工作很有趣了。最后可得到这样的启示：当一个人处于不喜欢的工作中时，要努力去接受它，试着去爱它，终有一天，你真的会爱上这份工作。

美国的石油大王洛克菲勒曾经说过："天堂与地狱比邻"——"如果你视工作为一种乐趣，人生就是天堂；如果你视工作为一种义务，人生就是地狱"。

人就是这样，对于自己喜欢的事情，再辛苦也无怨言，也能忍受。而只要忍受艰苦、不懈努力，任何事情都能成功。稻盛和夫总结说，仅仅喜欢工作这一条，就能决定一个人的一生。

## 重新认识劳动与勤勉的价值

【人生悟语】

单纯把劳动视为一种获取生活所需的物质手段，是一种错误。劳动中蕴藏了磨炼心智和培养人格的重大意义，劳动是人类借以提升心性，实行精进的场所。

高尔基说过，世界上最美好的东西都是由劳动，由人聪明的双手创造出来的。只有人的劳动是神圣的。歌德也说过：劳动可以使我们摆脱三大灾祸——恶习、寂寞和贫困。

大部分人是把劳动作为生存的必须行为，但事实上，在物质日益丰富，人们在得到满足之后的劳动，已经超出了它最初的涵义。

稻盛和夫认为，每个人或多或少地都有着过上不劳而获的安逸生活的欲望，这种想法的本质就是蔑视劳动，忽视了工作是生命的重要历程。劳动是生活的重要组成部分，高尚的劳动应是值得人们信仰的，也是人生的目的。只有辛勤地工作，才能证明人生的价值。

稻盛和夫说，劳动的目的不应仅止于取得粮食，免于饥饿，也是为了磨炼人的心智。如果每个人都能勤奋努力，就能够培养出美好的心智，让人类变得更完美。勤奋的劳动可以锻炼头脑，培养心智，这也是达到开悟之前的必经过程。总之，勤劳工作的人不但能够得到足够温饱的生活，也可以抑制多余的欲望，并磨炼进化自己的头脑和心灵。

而勤奋是保持高效率的前提，只有勤勤恳恳、扎扎实实地工作，才能把自己的才能和潜力全部发挥出来，在短时间内创造出更多的价值。一个缺乏勤奋精神的人，只能观望他人在事业上不断取得成就，而自己却只能在懒惰中消耗生命，甚至因为工作效率低下而失去了谋生之本。

日本“保险行销之神”原一平，身材瘦小，相貌平平，这些足以影响他在客户心目中的形象，所以他起初的推销业绩并不理想。原一平后来想，既然我比别人存在一些劣势，那只有靠勤奋一一弥补它们。为了实现力争第一的梦想，原一平全力以赴地工作。早晨5点钟睁开眼后，立刻开始一天的活动；6点半钟往客户家中打电话，最后确定访问时间；7点钟吃早饭，与妻子商谈工作；8点钟到公司去上班；9点钟出去行销；下午6点钟下班回家；晚上8点钟开始读书、反省，安排新方案；11点钟准时就寝。这就是他一天的生活，从早到晚一刻不闲地工作，把该做的事及时做完。他最后也因此摘取了日本保险史上“销售之王”的桂冠。

命运掌握在勤勤恳恳工作的人手上，所谓成功正是这些人的智慧和勤劳的结

果。即使他的智力比别人稍微差一些，但他的实干也会在日积月累中弥补这个弱势。

劳动丰富了人们的生活。在劳动的环境中，人们实现了彼此之间的交流，从劳动的成果上，得到了更大的满足，比如受到重视，尊重，赞许所带来的心情满足。而现在的年轻人时常会觉得空虚，实际上就是没有真正领悟劳动的意义。“劳则思，逸生淫”，说的就是劳动会迫使我们思考，学习有利于社会的发展、进步，而求安逸的结果就是社会淫乱产生的重要原因之一，另有一句话——“饱暖思淫欲”，说的也是同样道理。

纽约市市长布隆伯格在纽约市立大学2007年毕业典礼上送给毕业生的“金玉良言”是：“成功的秘诀其实很简单，就是，你要比别人付出更多去打拼。如果你比办公室里所有同事都早到，都晚退，而且一年三百六十五天没请过一天病假——你就一定会成功！”他说自己的父亲就是典范：“我（布隆伯格）父亲就是这样，他从早干到晚，一周七天，一辈子从不休息，干到最后一刻，然后跑到医院挂号，就地死亡。”

看到这个故事，可以看到一些成功人士对勤勉的认识，同时也感受到只有勤奋的劳动才能使人生的价值得以实现。

要想成为优秀员工，首先就要比别人付出更多，一个人获得的任何东西都是他事先付出的回报。在付出时越是慷慨，得到的回报就越丰厚，这是公平的游戏规则。身为公司的一员，只有舍得多下工夫，比别人付出更多的辛苦劳动，为自己所在的企业或部门做出成绩。只有出大成绩，才能得到上司的嘉奖和赞扬，才能得到更多的提升机会，才能更进一步实现自己的梦想。

## 工作就是自己，自己就是工作

【人生悟语】

工作不仅仅是为了使我们的家庭得到温饱，工作使我们的内心有充实和满足感，能够提高我们的心智。全身心投入当前自己该做的事情中去，聚精会神，精益求精。

一个人如果没有工作，等于行尸走肉，没有精神，没有灵魂；一旦有了工作，才能发挥生命的潜力，表现出生命的价值，所以说工作才有生命。

工作对于任何一个生存着的人来说都是至关重要的。但是，每个人人对工作的态度不尽相同。将工作与自身融为一体，也就是说，连同身心一起，全部投入工作、热衷于工作，达到与工作“共生死”的程度。只有如此深沉的挚爱之情，才能抓住工作的要领。

而人生态度决定一个人一生的成就。你的工作，就是你的生命的投影。它的美与丑、可爱与可憎，全操纵于你之手。一个天性乐观，对工作充满热忱的人，无论他眼下是挖土方，或者是在经营着一家大公司，都会认为自己的工作是一项神圣的天职，并怀着深切的兴趣。对工作充满热忱的人，不论遇到多少艰难险阻，都会像希尔顿一样：哪怕是洗一辈子马桶，也要做个最优秀的洗马桶的人。

1992年，联想听说中国工商银行总行要在厦门召开一个微机购买会。为了拿下这个订单，没有会议邀请函的香港联想副总经理周晓兰二话没说扛着机器就赶往厦门。

没有邀请函，进不了会场怎么办？她急中生智，就在大门口跟人家介绍起了联想。为了争取到进入会场的机会，周晓兰耐心地等到晚上10点多，直到管这件事的李主任开完会。看到她为了自己公司如此敬业，李主任破格同意周晓兰作为一个列席代表参加会议。

第二天一进会场，周晓兰看到中间坐了好多40岁左右的人，她估计都是工商总行的或者分行的。她说：“当时我感觉特别兴奋。会议一开始，‘长城’、‘浪潮’、计算机二厂就先后作了产品介绍，我听后觉得联想的产品很有特点。当时心里想‘无论如何也要抓住这个机会’，于是等上面的人刚说完，我就冲上台前，也顾不得什么列席不列席了就开始自报家门：我叫周晓兰，我不是打排球那个周晓兰，她没来。下面的人笑了，这时我也定了定神，感到自己满腔豪情。”

就这样，周晓兰先从联想的名字讲起，简短介绍了他们这批知识分子在改革开放以后，怀着很想为国家做一点事情的心理开始了艰苦创业的历程。周晓兰绘声绘色地讲述着联想怎样用自己的上马去比海外的中马、下马。当她告诉大家联想产品已经打入国际市场时，台下立刻响起一片热烈的掌声。就这样，周晓兰硬是用这种凶猛夺食的“狼族精神”为联想拿下了工商行这个大客户。

周晓兰说：“那时，当我们去做市场时，为了把产品卖给用户，不仅介绍产品，更要注意介绍我们的公司，介绍我们的服务，介绍我们的联想文化。我觉

得，现在做市场，更应该让用户信任我们，信任我们的团队，信任我们的公司。”

在当时那个时代，联想还位居“长城”“浪潮”之后，但周晓兰用知识与智慧让联想赢得了工商行的信赖。没有邀请函，她就在门口说；没有打过交道，她就一点点地介绍……正是这种全力以赴的心态让联想最终赢得了胜利。百年基业，文化为根。而支撑这种文化的却是无数个像周晓兰一样的“狼人”。

爱尔伯特·马德说：“一个人，如果他不仅能够出色地完成自己的工作，而且还能够借助于极大的热情、耐心和毅力，将自己的个性融入到工作中，令自己的工作变得独具特色，独一无二，与众不同，带有强烈的个人色彩并令人难以忘怀，那么这个人就是一个真正艺术家。而这一点，可以用于人类为之努力的每一个领域：经营旅馆、银行或工厂，写作、演讲、做模特或者绘画。将自己的个性融入到工作之中，这是具有决定性意义的一步，是一个人打开天才的名册，将要名垂青史的最后三秒钟。”

极其出色地完成自己的工作，能否真的让一个人成为艺术家或者天才，这个问题暂且不论，但是有一点却是千真万确的：一个人尽己所能、精益求精地完成自己的工作，这种觉悟所带来的内心的满足感是无与伦比的。

有这样一则小故事，说明了工作其实与人是分不开的，只有将工作真正融入到自己生命中的人，才可能体会这种态度带来的成功的喜悦。

曾获得诺贝尔经济学奖的布堪纳特别迷恋美式足球（即橄榄球），是一位铁杆球迷，他从不错过每年1月间的季后赛。原本一场60分钟的比赛，少不了犯规、换场、中场休息、伤停补时、教练叫停，等等。

这样要耗费很多时间。花这么长的时间在电视机前看比赛，布堪纳感到很浪费时间，甚至产生了罪恶感。然而，球赛又不能不看，为了在心理上找到平衡，他决定给自己找点事干。他记得曾经从后院捡了两大桶核桃，于是就把这些核桃搬到客厅里，一边看电视，一边敲核桃，这样就能心安理得一些。

布堪纳边看球边敲核桃，还在不停地思考：为什么自己长时间坐在电视机前会有罪恶感？为什么自己这么一会儿没工作就心里觉得不踏实？布堪纳在不断地敲核桃的过程中悟出一个道理：社会赞许工作，工作不仅对个人有好处，对其他人也有好处。如果一个人饱食终日，无所事事，那么除了他自己会怅然若失以

外，别人也无法享受到他带来的乐趣和感受到他的价值。

稻盛和夫曾说，工作不仅仅是为了使我们的家庭得到温饱，工作使我们的内心有充实和满足感，能够提高我们的心智。全身心投入当前自己该做的事情中去，聚精会神，精益求精。这样做就是在耕耘自己的心田，可以造就自己深沉厚重的人格。

凡是功成名遂的人毫无例外地，都是不懈努力，历尽艰辛，埋头于自己的事业，才取得了巨大成功。

稻盛和夫自己的真实经历告诉我们什么才应该是对待工作的态度。

稻盛和夫后来回忆说，“我在炉窑附近温度适当处躺下，把水管小心翼翼地抱在胸前，整个通宵我将水管慢慢转动，用这种干燥方法防止水管变形。”不管时代怎么进步，干活时自己手上沾泥带油这种方式，虽已不再流行，但若缺乏“抱着自己的产品一起睡”那样的对工作之爱，在工作中，就无法从心底品尝到那种成功的欣慰，特别是向新的、艰难的课题发起挑战并战胜它们时。

## 将自己的一生奉献给一种职业，这样的人最有魅力

【人生悟语】

那些把自己一生托付在某种职业或某个领域，以长期的耕耘一点一滴的去累积实力，磨炼技术和自我的人，总是特别有魅力。

一个人只要专心致志就可以发现生命的真谛，甚至了解宇宙。努力追求某一种技能的人，不管是绘画、焊接，或是写作等任何职业，都可以培养出类似的洞察力。

一天，有个乞丐遇到了上帝，他请求上帝满足他三个愿望，上帝答应了他。

乞丐的第一个愿望就是要变成一位有钱人，上帝立刻满足了他。成为有钱人后，乞丐又希望自己能年轻40岁，上帝挥挥手，老乞丐就变成了20多岁的小伙子。

乞丐兴奋极了，接着又向上帝提出第三个愿望：一辈子不要工作。上帝又答应了他。但是这次乞丐立刻又变回了原来的他——一个整天坐在路边街角、又老

又脏的乞丐。乞丐很是不解地问："这是为什么？我为何又一无所有了？"

上帝说："工作是我能给你的最大祝福了。想一想，如果你什么都不做，整天无所事事，那将是多么可怕！只有不断投入工作，才有生命的活力。现在你居然把我给你的最大恩赐都扔掉了，当然就像以前那样一无所有了。"

我们可以这样理解这个小故事，人的一生只有投入工作，拥有自己的职业，活着才是有价值的，否则就会像乞丐一样一无所有，得不到满足，更不会体现自己的独特魅力和实现自己的人生价值。

现代的年轻人从学校毕业以后，对毫不起眼、基层的工作总是觉得不耐烦。他们怀疑这么做是否有意义，并且不愿意全心全意地投入。

比利时有一出著名的基督受难舞台剧，演员辛齐格几年如一日在剧中扮演受难的耶稣，他高超的演技和忘我的境界常常让观众觉得不是在演出，而是真正的耶稣再现。

一天，一对远道而来的夫妇，在演出结束之后来到后台，他们想见见扮演耶稣的演员辛齐格，并合影留念。丈夫一回头看见了靠在旁边的巨大的木头十字架，这正是辛齐格在舞台上背负的那个道具。

丈夫一时兴起，对一旁的妻子说："你帮我照一张我背负十字架的照片吧！"于是，他走过去，想把十字架拿起来放到自己背上去，但他费尽了全力，十字架仍纹丝未动，这时他才发现那个十字架根本不是假的道具，而是真正的用橡木做成的沉重的十字架。

在使尽了全力之后，那位先生不得不气喘吁吁地放弃了。他站起身，一边抹去额头的汗水，一边对辛齐格说："道具不是假的吗？你为什么要每天都扛着这么重的东西演出呢？"

辛齐格说："如果感觉不到十字架的重量，我就演不好这个角色。在舞台上扮演耶稣是我的职业，和道具没有关系。"

这个故事告诉人们，要做好工作，就必须付出百分之百的努力，全力以赴地投入工作，只有全心全意、尽职尽责地对待自己的工作，将自己的热情奉献于自己的职业，才能将工作做得更好、更完美，才能显示出与众不同的魅力，并实现自己的人生价值。

每天都聚精会神、全身心投入工作的时候，低效的、漫不经心的现象就会消失。不管是谁，只要喜欢上自己的工作，只要进入拼命努力的状态，将一生投入到一个事业中，就会考虑如何把工作做得更好，就会思考更好的、更有效的工作方法。那么你的每一天都会充满创意。今天要比昨天好，明天要比今天好，这样不断琢磨，反复思索，就会生出好想法，开启新的生活。

并且，拥有自己的一门职业，并且全心地奉献投入，还能磨炼人的灵魂。没有时间去胡思乱想，铸就美好的心灵。虽然我们并不知晓自己被赋予了怎样的命运，但是这种实践，会形成一种力量，促使我们的命运朝着更好的方向转变。

稻盛和夫说，那些把自己一生托付在某种职业或某个领域，以长期的耕耘一点一滴地去累积实力，磨炼技术和自我的人，总是特别有魅力。例如专门雕刻寺庙栋梁的师傅，他们的卓越技艺当然没有话说，而他们从工作中体会到的坚定哲学，培养出来的，具有深度的人格以及高人一等的洞察力等，都会让人感动和敬佩。

一个人如果从十七八岁到七八十岁，始终坚守岗位、乐此不疲，这种长期的修行。会让人散发出不可忽视的存在感与大家风范，令人折服。没有人能不脚踏实地地实行精进，就拥有一身好本领，只有全身心地投入你的职业，才能找到生存的价值，培养人格，散发人格魅力。

## 【稻盛智慧】确立高收益体质

怎样的利润率才算是高收益？在新闻和书籍当中我们经常会看到诸如“这家企业拥有高收益”的说法。但是迄今为止，企业究竟应该拥有怎样的利润率这个问题却很少有人触及。对于企业而言，利润率当然是越高越好，然而高收益到底指的是什么样的利润率却从来没有过明确的答案。

依据行业的不同，利润率也会存在着差异。比如，虽然游戏软件企业一般都被认为拥有高收益。对于这些企业来说，当游戏软件在市场上热销时，利润率自然居高不下，但是如果推出的游戏软件在市场上受到冷遇，利润率又会一落千丈。因此，游戏软件企业的利润率是否丰厚也就难以一概而论。这也就是说，不应该根据行业来判断企业的利润率高低与否。

京瓷创业第一年时，税前利润率约为10%。当时日本大型制造厂商的利润率大约为几个百分点，考虑到在剧烈变动的企业经营环境中，企业比较难以实现稳

定的经营，我开始思索：制造业的利润率应该维持在怎样的一个水平上才算比较合适。

为此，我首先着眼的是银行的利率。我那时和一家银行的分行行长关系不错，记得我曾经和他之间有过一段对话。我向那位分行长探询道："开银行可真是一件好买卖，看上去似乎轻轻松松就可以赚大钱。"

这要是一般人，大概会回答道，"没这回事儿"之类的，不过那位分行长倒是个爽快人，他直接回道："说得没错，原来稻盛和夫也是这么想的。"

"我确实是这么觉得的。"

"嗯，要不是因为存在着政府许可的问题，我都想出来自己干。"

那个时候的日本银行，简直就像是用鱼鹰捕鱼，把钱用绳子绑着，丢出去四处巡游，每年把绳子收回来一次，超过5％的利息也自动跟着就回来了。银行什么都不用做，借出去的钱自己就会二十四小时不间歇地赚取利息。而反观制造业，却必须对人员、原料、资金进行彻底动员，从早到晚挥汗如雨地辛勤劳作，才能够获取利润。

当然，银行也并非就万事大吉。如果发放的贷款无法收回，银行将因此蒙受损失，所以银行必须慎重地对借贷方进行审核。对于银行而言，当然还有其他各种各样的事情要做，但是相比较而言，制造业拼尽全力却只能获取低于银行利率的利润率，单就这一点实在是令人难以接受。

对此我逐渐意识到："如果我们运用各种相关知识与员工的技术才能、辛辛苦苦地制造产品，最终却只能获取相当于银行利率程度的利润率，那这实在是一件愚不可及的事情。我们至少应该实现高于银行利率一倍的利润率，也就是说创造10％以上的价值。"

在公平的市场竞争环境中，价格是由市场来决定的。自由经济也就意味着众多同业者之间的严酷竞争，只要不属于垄断行业，企业就无法做到随意提价。因此，在以市场价格销售同样商品时，要想实现高收益，唯有进行彻底的成本控制。为了实现这个目标，就必须以高利润率为目标，不遗余力地为此奋斗。

这看起来或许有些过于简单，但我还是认为，"要想经营一项事业，如果无法实现最低10％的税前利润率，那就等于还没有进入经营管理的大门。而所谓的高

收益，最少也是指15％～20％的利润率”，这就是我对于高收益所定的标准，并以这个标准来督促大家实现企业的高收益经营。

但是制造业以外的其他行业又该如何呢？以零售业为例，从进货开始到出售为止，商品的售价与进价之间的差额就转化为商家的利润。例如，像家电制品这样的面对一般消费者的商品，由于为了促销需要进行广告宣传，还必须保持库存，因此我认为最少必须实现30％左右的利润率。在这个基础上，如果能够把包括人力成本在内的销售管理费用抑制在20％以下，就自然会产生10％以上的利润率。

像这样，不管是任何业种，任何具体情况，只要在运营上下足工夫，全力以赴，就完全有可能将利润率提升到10％以上。

企业通过开拓进取而获得的利润都是所有辛勤参与的工作人员的智慧和劳动的结晶，因此即便利润率超过了20％也绝非不当所得。在现实中，不管是在欧美的优秀企业，还是在京都的高科技企业当中，实现了这种利润率的企业不在少数。在一个公平竞争的环境当中，高收益就像是企业经营者的勋章，而不应当成为指责的话柄。

那么，企业的经营者为了实现这样的高收益，必须依循怎样的原则来进行企业的经营管理呢？我的做法是，通过全力贯彻“销售额最大化，费用最小化”这条异常简单的原则来实现企业的高收益运营。

在京瓷刚刚创建之初，我没有任何企业管理方面的经验和知识，对于管理可以说是一无所知。为此，我总是向公司的财务主管请教各种实际的财务问题。

每到月底时，我就抓住他询问“这个月的收支状况如何”，他的回答充满了各种专门术语，作为技术人员出身的我并不能够完全听懂。于是我干脆化繁为简，自己总结为：“销售额减去费用剩下的就是利润的话，那么只要能够实现销售额最大化，费用最小化，作为结果，利润自然就会随之增加”。从那时起，“销售额最大化，费用最小化”就成为我的经营原则。而这项原则的具体实践，最终引导京瓷成功实现了高收益。

作为企业经营的一项常识，销售额的增加意味着企业的运营费用也会随之增加。但是，为了实现企业的高收益，就必须颠覆这种常识，尤其是要在销售额最大化，费用最小化上下足工夫，彻底推行。

举例来说，某家街道工厂现在的销售额是100万日元，为此配备了相应的人员和设备。但是当订单增加到150万日元时，一般来说，这就需要随之增加50％的人员和设备，以便实现150万日元的生产额度。然而，这种加减法式的企业经营方式却无助于收益的提高。事实上，即便订单增加50％，通过提升生产效率的方式，就能够将人员或者设备的增长幅度抑制在20％～30％。并且，在发生销售额大幅下滑的状况时，通过大刀阔斧地削减经费，同样能够将利润的减少控制在最低水平。总之，依照这些方法，企业完全能够实现和维持高收益。并且，为了实现销售额的最大化，定价是至关重要的一点。

产品价格设定过高，势必造成库存的积压，产品价格设定过低，虽然会有利于产品的销量，但是企业却无法因此获益，不管如何削减成本，也无法实现合理的收支核算。做生意的诀窍在于，找到能够得到客户认同、心甘情愿付钱购买的最高价格，然后以这个价格销售产品。因为定价是有关于一家企业生死存亡的重要决策，所以我认为最终应该由企业的经营者来进行判断，我把这称之为“定价就等于经营”。

在进行价格设定时，对于具有划时代意义的新产品，由于不存在同行间的竞争，因此可以按照自己的意愿来决定价格，也就是说，在这种情况下，没有必要再像普通企业那样，按照成本加上标准利润的方式来设定产品价格。在进行定价时，企业经营者有必要在谨慎的基础上充分开动脑筋。

企业经营者在设定产品价格的过程当中，进行判断的基准就是新产品对于顾客的价值。换句话说，只要顾客对产品价格所代表的价值完全认同的话，那么不管成本如何，这种产品也必然能够以所定价格销售出去。京瓷正是通过知识性的创造活动，研发出具有独创性的高附加值产品，再以对应这些产品价值的价格投放市场，从而实现了企业的高收益。

# 第二课　创造高收益企业

稻盛和夫最常提到的一句话是：企业的经营亦即人心的经营。也就是说，企业除了技术层面的发展，比如组织架构的建设，渠道的拓展等等之外，更重要的是自身的精神道德如何传递给每一个员工，从而共同奋斗，使企业更上一层楼。稻盛和夫给出的建议是，身为“企业人”，不仅要寻找合适的合作伙伴，更要用“自利利人”的圆融姿态，去引导每个人发挥主动意识，唯有如此，才能信心不灭，基业长青。

# 第一节　确立组织体质：建立基盘，寻找合理经营的方法

## 明确业绩考核目标与责任

【人生悟语】

在企业或是组织，明确业绩考核目标和责任是至关重要的，应用得当，会促进目标的达成。

“没有衡量，就没有管理”已经成为管理的经典名言。明确业绩考核目标与责任的管理方式成为提升企业竞争力的有效战略工具，现在越来越多的企业在引进明确业绩考核目标与责任的管理理论和方法。但在现实运用中，由于对业绩考核目的的不明确，对考核的方式和效果总是无法令人满意。考核时往往产生员工不满意、部门经理不满意、高层不满意的“三不满意”现象。同时还存在部门之间关系复杂，配合生硬，甚至矛盾重重，相互指责和推卸责任。

内部人员的工作也缺少主动性和积极性，缺少认真负责的精神，效率低下等问题。这样领导不仅要对部门的发展合理地规划，还要忙于协调各种矛盾，领导人不仅自己无暇对员工的工作进行正确的引导、监督与考核，导致员工在工作中常出现错误，而问题出现后又不能得到有效解决，难以确定责任人等等。要解决这些问题就得找成功者的经验。稻盛和夫先生为我们解决这样的问题做出了一个好的参照方法。

麦氏饭店是美国一家以经营牛肉饼为主的快餐公司，他们把员工分为一线人员、实习助理、二级助理、一级助理、参观经理、巡视员、大区顾问、总部经理八个层次，以保证每件事情都有人负责。

不用说，一线人员负责的是各个工种的操作，采购、配料、烹制、收银，等等。在其岗位上出现了漏洞，将要自动负起主要责任。

实习助理通常由刚进公司的有学历的年轻人担当。在半年的实习期内，他们要到公司各个基层岗位工作，如采购、配料、收款等。他们必须保证一线岗位的清洁和周到服务，有任何问题将直接由他们负责。

二级助理要承担的是一部分管理工作，如订货、计划、排班、统计等环节。

在这个范围内，所有事务也直接由他们负责。一级助理肩负更多、更重要的责任，他们每个人都必须在餐厅中独当一面。出现任何决策上的失误，他们将负直接责任。

参观经理首先要在公司总部接受全面、系统的为期20天的培训，然后将全面负责某一家餐厅的所有事务。从经理晋升为巡视员后，将负责同一城市5～6家餐厅之间的协调沟通以及上级信息的传达和决策的执行。

大区顾问是公司派驻某一地区下属15家左右餐厅的代表。作为公司15家左右餐厅的顾问，他的责任更重大，其主要职责是保持总部与各个餐馆之间信息交流畅通。同时，地区顾问还肩负着诸如组织培训、提供建议、制定企业标准之类的重要使命，成为总公司在这一地区的全权代表。总部经理的职责不用过多介绍，他自然是负责集团总部的各项决策的制定和修改，把握整个连锁经营的方向。如若出现决策失误，那么他也将负最大责任。

麦氏饭店的这种责任管理体制锁定了每个人员的责任，保证了良好的工作效果。在麦氏饭店，多数员工表现十分出色，这家公司一直在美国享有美誉。

稻盛和夫曾经说过，在企业或是组织，明确业绩考核目标和责任是至关重要的，应用得当，会促进目标的达成。反之，则会产生负面影响，使企业或是组织原本和谐、稳定的氛围受到破坏，制约企业发展。在京瓷的发展中，通过长期执行明确业绩考核目标和责任的制度，业绩考核应该以目标为导向，强调对员工行为的牵引，通过对绩效目标的牵引和拉动以促使员工实现绩效目标。绩效考核的责任主体是部门的负责人，需要部门主管和员工的共同参与，强调沟通和绩效辅导。绩效考核，实质强调的是过程，是对于绩效全过程的管理。一个对设定目标及如何去达成目标达成共识的过程；一种通过对人的管理去提高成功概率的方法。这里的关键是设定目标、达成共识、通过对人的管理来提高业绩。

在某公司的季度绩效考核会议上，几个主要的部门主管都在推却自己的责任。营销部门经理认为最近公司整体效益不高，不是因为销售做得不好，而是竞争对手短时期内推出了许多新产品，自己无法与对方竞争，只要公司有好的产品，自己的任务就一定能完成。

在听完营销部门的发言后，研发经理说道：不是我们不研发新产品，主要是经费被财务部门削减了，自己是有心无力。所以这个责任应该在财务部门。财务经理并不认同这个说法，他认为，削减研发经费是公司为了节省成本，公司的成

本一直在上升，成本必须要得到控制。

采购经理这时说道：公司的采购成本上升了10%，这是因为俄罗斯的一个生产铬的矿山爆炸了，导致不锈钢的价格上升。采购经理的话音刚落，其他三个经理这是异口同声说道：原来是这样，这么说大家都没责任。人力资源经理皱着眉头无奈地说：这样说来，我只能去考核俄罗斯的矿山了。

在现今企业中往往存在像上述事例中的问题，要解决这样的问题，首先应该明确业绩考核的目的是改善绩效，而不是分清责任，出现问题的时候，大家的着力点应该放在如何改善问题而不是划清责任。

稻盛和夫曾经指出，遇到问题先界定责任后讨论改善策略是人们的惯性思维，当我们把精力放在如何有效划清责任上而不是如何改善上，那么，最后的结果都是归错于外，作为企业员工谁都没有责任，最后客户被晾在了一边，当责任划分清楚了，客户的耐心也已经丧失殆尽了。于是，客户满意和客户忠诚也随之消失了，最后企业财务目标的实现没有了来源，股东价值无从说起。一旦发现部属绩效低下，双方都要查找原因。是组织因素还是个人因素，是目标制定不合理，还是人员能力、态度有问题，一旦查出原因，双方就需要齐心协力解决。

如果是客观原因造成员工绩效下降，主管要协调各方面的关系和资源去排除障碍。通过诊断辅导，要让员工认识到：主管就在他的身边，在他前进的过程中会随时得到主管的帮助。这样他就不会抱怨面谈无用。在诊断辅导过程中，要对事不对人，只能说部属工作中存在的问题，不能涉及人格问题。最好不要拿他和其他员工做比较，而是与他的过去相比。当员工做出某种错误或不恰当的事情时，主管应避免用评价性标签，如“没能力”“真差劲”等，而应当客观陈述事实和自己的感受。

明确业绩考核目标与责任，有种种好处。它有利于帮助其改进工作，提高工作技能。同时，为管理者提供了与下属进行深度沟通的机会，有助于管理者进行系统性的思考。考核也为薪酬、福利、晋升、培训等激励政策的实施提供了主要依据。建立严格科学的考核制度，能充分调动员工的积极性和能动性，也有利于在公司内部营造一种以业绩为导向的企业文化。

员工在公司工作，都希望自己的能力和付出能得到公司认可，并希望能得到相应的精神与物质上的回报。而公平合理的激励制度是员工所有这些愿望得以实现的基础。离开绩效，对企业、组织、个人的其他的管理将要么成为一种形式，

要么只能是传统的行政指令式管理。

## 坚守核心业务，贯彻从一而终

【人生悟语】

核心能力就是树干，核心业务便是果实。如果企业的核心业务能依托核心能力形成一种对内兼容、对外排他的技术壁垒，那么就能在纷繁复杂的市场中保持应有的竞争优势。

一个企业，有很多因素可以促成其成功，有些因素带有偶然、幸运或者冒险的色彩。但企业成功后如何持续地保持并扩大成功，就需要坚守核心业务，贯彻从一而终。有一项调查发现，1983年初名列《财富》杂志世界500强排行榜的公司，有三分之一已经销声匿迹。这就是说，大型企业平均寿命不到40年，约为人类寿命的一半。

一般来说，企业能否持续地发展，一个很关键的因素是企业能否坚守核心业务，贯彻从一而终。稻盛和夫指出，所谓核心业务，是企业在长期经营中所形成的，独特的、动态的能力资源，支持着企业现在及未来在市场中保持可持续竞争优势的发展，在美国明尼苏达矿业制造公司，它所倡导的创新力就是公司坚守的核心能力。这种核心能力是企业整合各种资源和各方面能力的结果。

美国明尼苏达矿业制造公司，也就是人们常说的3M公司，以其为员工提供创新的环境而著称。走进它总部的创新中心，最吸引人的是橱窗里陈列的各式3M产品。从医药用品、电子零件、电脑配件，到胶布、粘贴纸等日常用品，逾5万种的产品表明该公司在产品创新方面的强大优势。该公司起初是个名不见经传的小公司，依靠创新精神，成为令人尊敬的“创新之王”。3M公司视创新为其成长的方式，视新产品为其生命。公司的目标是：每年销售量的30％从前4年研制的产品中取得。每年，3M公司都要开发200多种新产品。3M公司的创新思维是，要创新就要创造一种环境，创新不是简单的投入，而是一种持续的过程。

这种思维使它们在各个层面都重视创新，从鼓励研究人员发展新构想的“15％规则”、设立资助创新计划的辅助金，到创造容忍失败的环境，3M无处不显示出对创新文化的重视。在3M，创新不局限于产品的研发，任何改进先前做法的行为都被视为创新。一个简单的例子是，一位刚刚进入公司不久的小姑娘，看到快递公司下单的同时，会给一个追踪号码，以此来追踪邮件到达的位置，她

便建议将此用于3M产品到达供应商的位置追踪上，后来，这个建议被采用并广泛运用于物流追踪。在3M公司看来，这种移植也是一种创新。

3M任何一位员工都不用担心自己的研究没有价值，任何一个员工的新想法都会受到重视。如果你的上司不认同你的研究，那也没关系，你坚信自己的新构想终会开花结果，那么你可以利用15％的工作时间继续实验自己的构想，直到成功为止。3M许多产品的诞生就是得益于“15％规则”。

3M公司还营造了一种容忍失败的工作环境。不论你提出何种想法，都不会遭到其他人的嘲讽。3M认为不成功并不代表失败，对3M的员工而言，失败并不可怕，只要你不是毫无建树，只有毫无建树的员工才会遭到解聘。作为一个以知识创新为生存依托的公司，3M公司有强烈的创新意识和创新精神，他们认为，知识型员工是实现公司价值的最大资源，是3M赖以达到目标的主要工具。因此，3M的管理人员相信，建立一种适应知识型员工的创新文化氛围非常重要。

随着市场竞争的日益激烈，如何使企业的指令能传达到企业组织的每一个神经末梢而不衰减，让企业永葆活力，愈来愈成为企业关注的焦点。稻盛和夫的经验告诉我们在日益激烈的市场竞争环境下，我们要做的是坚守核心业务，贯彻从一而终。核心业务是企业花了大量的心血，经过长时间的研究所得的，它有时候甚至可以代表企业。我们通过手表定理可以看出坚守核心业务，贯彻从一而终的力量。

手表定理是指一个人有一只表时，可以知道现在是几点钟，当他同时拥有两只表时却无法确定。两只表并不能告诉一个人更准确的时间，反而会让看表的人失去对准确时间的信心。你要做的就是选择其中较信赖的一只，尽力校准它，并以此作为你的标准，听从它的指引行事。记住尼采的话：“兄弟，如果你是幸运的，你只需有一种道德而不要贪多，这样，你过桥更容易些。”如果每个人都“选择你所爱，爱你所选择”，无论成败都可以心安理得。然而，困扰很多人的是：他们被“两只表”弄得身心交瘁，不知自己该信哪一个，还有人在环境、他人的压力下，违心选择了自己并不喜欢的道路，为此而郁郁终生，即使取得了受人瞩目的成就，也体会不到成功的快乐。

手表定理在企业经营管理方面给我们一种非常直观的启发，就是对同一个组织的管理不能同时采用两种不同的方法或是一个时期在企业内不能同时设置两个不同的目标。否则将使这个企业或这个人无所适从。一个企业要想获得长远的发

展就得坚守核心业务，贯彻从一而终。

优秀的企业在经营战略和领域的选择上，大多数都首先确定自己的核心主营业务，只投资在一个行业，并在这个行业里逐步培养自身的核心竞争力，以此为基础再逐步考虑多元化经营。

在企业管理软件市场，SAP（英文Systems Applications and Products in Data Processing的简称）。曾是一家呼风唤雨的公司，但是随着市场竞争的激烈，尤其是同类公司的不断出现，SAP的市场拓展难度越来越大，对这个软件大鳄来说，这显然不是什么好消息。事实上，2009年，SAP公司的总营业额就比上年下滑了8％，而传统业务，软件许可证收入则下滑了近28％。

在如此艰难的情况下，如何能让公司走出困境呢？SAP找到了一条适合自己的道路，那就是坚守核心业务。决不放弃软件业务，尤其是商业软件业务。这就是该公司的底线。现在市场上虽然有很多软件公司，但是这些公司往往四面出击，将战线拉得很长，短时间内可能获益，但是长此以往，很难保证始终赢利。

SAP公司则始终抓住自己的特长，并努力巩固自在商业软件行业的领导地位，经过一年左右的调整，加上客户原有的认可，SAP公司很快摆脱了业绩下滑的困境。

企业的核心能力要得到市场承认，必须通过企业的产品反映出来。企业是一种或几种核心能力的组合，通过它企业虽然可以衍生出许多的业务单元，也可以跨越传统的市场界限和产品界限，但企业的核心能力最终仍需通过核心产品及其组合，也就是企业的核心业务表现出来。

稻盛和夫曾将企业比喻成一棵大树，在他看来，核心能力就是树干，核心业务便是果实。如果企业的核心业务能依托核心能力形成一种对内兼容、对外排他的技术壁垒，那么就能在纷繁复杂的市场中保持应有的竞争优势。

## 划分成小团队，明确职能

【人生悟语】

划分小团体，明确职责，能加强员工的团结，引导员工进行自我激励；可以创造团队成员之间互相沟通、相互学习的环境，同时是小组的成员了解有关的新知识、新技术，给员工充分的知识激励。

一个企业之所以伟大，不只是因为它有悠久的历史，辉煌的业绩，知名的品牌。而更为宝贵的是，它有优秀的团队。比尔·盖茨曾说：即使失去现有的一切财产，只要留下这个团队，我能再造一个微软！杰克韦尔奇曾说：哪怕通用电器所有的工厂一夜化为灰烬，只要能有50名核心骨干，我能一年内再造一个通用。

在一个企业的建设中团队如此重要，那要想使企业不断地发展，就得建设一个好的团队。但是当一个团队太庞大时，可以采取小团队的管理模式，将大团队划分为几个小团队，明确每个小团队的责任。

划分小团队时要做到，每个小团队的人数不能太多，否则团队成员之间彼此通信将占用大量的时间。划分好小团队之后，确定每个团队的责任，然后在团队内部确定分工，明确每个人的职责。可能刚开始的时候，团队成员会有挫折、愤怨或者对立的情绪。但是，在小团队逐渐接受了现有的工作环境，团队的凝聚力便形成，同时成员之间开始相互信任，团队内大量地交流信息、观点和感情，合作意识增强，团队成员互相交换看法，并感觉到他们可以自由地、建设性地表达他们的情绪及意见。

稻盛和夫创立的阿米巴，就是划分小团队，明确职能的一个很好的经营方式。“阿米巴”是将企业分成一个个小组织，形成的最小基层组织，也就是最小的工作单位，一个部门、一条生产线、一个班组甚至到每个员工。每人都从属于自己的阿米巴小组，每个阿米巴小组平均由十二三人组成，根据工作内容分配的不同，有的小组有50人左右，而有的只有两三个人，然后再确认每个小组的职责。每个阿米巴都是一个独立的利润中心，就像一个中小企业那样活动，虽然需要经过上司的同意，但是经营计划、实绩管理、劳务管理等所有经营上的事情都由他们自行运作。每个阿米巴都集生产、会计、经营于一体，再加上各个阿米巴小组之间能够随意分拆与组合，这样就能让公司对市场的变化做出迅捷反应。

索尼公司是世界上著名的企业，其之所以能有今天的巨大成就，与其划分小团队，明确责任的管理方法是分不开的。在索尼公司，每一个员工在执行完成每个项目的时候，都会属于某个小团队，每个小团队都有明确的职责。

每个小团队就像是一个小家庭。在每个小团队里，每个员工都被视为家庭的一分子，每个员工都能够发表自己独特的观点，但是，又强调每个小家庭在整个企业这个大家庭里，每个团队之间要像在一个家庭中生活一样互相配合、协调。公司的每一位员工由于受到了充分的尊重，才华得到充分的发挥。最后，公司得

到了员工们同等的回报——积极工作并对公司忠诚，于是索尼公司获得了巨大的、可持续的事业成功。

成功的团队并非以压抑个性为代价，相反，成功的团队十分尊重成员的个性，重视成员的不同想法，真正使每一个成员参与到团队工作中，风险共担，利益共享，相互配合，完成团队工作目标。

稻盛和夫认为，划分小团体，明确职责，能加强员工的团结，引导员工进行自我激励；可以创造团队成员之间互相沟通、相互学习的环境，同时是小组的成员了解有关的新知识、新技术，给员工充分的知识激励。明确职责，可以使团队成员积极工作，实现每一个项目目标。如此就能提高整体的工作绩效，还可以培养团队成员的集体感和荣誉感，自信心。

在这种氛围下，团队的每一个成员能感觉到自己是整个企业目标不可缺少的一部分，就能使成员感觉到被高度授权，如果出现什么难题，大家会相互提携，相互帮助，共同解决问题。

## 掌握时间的精确管理方式

【人生悟语】

掌握时间的精确管理方式是企业得以长远发展的基础。精确比精细好，对企业管理精确比精细更重要。

精确与精细这两个词现在与企业管理联系得越来越多了，细节决定成败、精细化管理等语句常见于报端，企业的管理也更强调细节。大家都在谈细节，但在“怎么叫细节做好”，“怎么去做好细节”这两方面谈得却不多。有很多企业家不重视细节思维，不重视基础管理，结果导致企业破产。科利华就是一个典型的案例。

科利华，曾是一家在国内信息技术产业名噪一时的软件企业。但是2005年，科利华却不得不将科利华网络大厦以7000多万元的价格拍卖。科利华的失败就在于企业家缺乏细节思维，忽视了基础管理。1991年，宋朝弟创建科利华电脑有限公司。同年该公司推出“CSC校长办公系统”，采取“买软件送硬件”的营销方式，迅速打开销售局面。1994年，“科利华电脑家庭教师”成功面市，第一个月就卖了2万多套软件。1998年，科利华通过两次事情，声名鹊起。

一是科利华举办首届“CSC赴美夏令营”，选送18名中学生去美国考察，这在国内引起轰动。科利华通过这一事件，迅速积聚了人气，公司也一炮打响。另一件事是该公司斥资1亿元推广《学习的革命》一书，使之创造了图书行业100天发行量突破500万册的发行奇迹。

《学习的革命》的热销，使科利华走向辉煌。然而，也许是宋朝弟通过营销炒作尝到了甜头，在企业此后的经营管理中，科利华在基础管理方面的弊端逐渐显现出来。科利华野心勃勃，其目标是成为中国的微软，然而其管理、决策和运营模式却无法适应一个大企业的需求。所有的决策都由宋朝弟一人独断。据一位离开科利华的中层市场管理人员说：“离开只是迟早的事情，因为我不能把一生都交给科利华。作为民营企业出身，科利华管理的基础还是相对薄弱的，管理的基本制度也不健全。”但科利华的领导者并没有意识到企业所存在的管理缺陷，而是忙于扩张，将企业的发展目标调整，结果偏离了企业所熟悉和擅长的教育软件这一领域，最终科利华衰败下来，直至走向破产。

科利华的衰败说明：一个企业不能仅仅依靠炒作和营销获得成功，而要依靠持久的细节管理。作为企业家，一旦忽略了企业的细节管理，忽视了建立一个稳定的组织框架的重要性，企业就会失去持续的发展动力。

稻盛和夫曾经说过，掌握时间的精确管理方式是企业得以长远发展的基础。精确比精细好，对企业管理精确比精细更重要，精细没有标准，没有底，领导倒是容易讲，但部下做起来无法掌握分寸，没有标准，而精确就要求领导对每一项工作明确细到什么程度，最好还要有如何做到这样细的程度，这样工作就有执行与检查的标准了。

“精确化管理”是金和软件总裁栾润峰在6年前提出的管理概念。这一概念从一开始的无人问津到现在的趋之若鹜，栾润峰可谓经历了一番人生的洗礼。据了解，目前已有包括中国电信、松下等知名企业在内的5000多家企业用精确管理思想体系来管理企业。“精确管理”也使金和软件一跃成为业界知名企业。

“精确管理”到底是怎样一种管理模式，能让那么多企业着迷？

栾润峰用了一句很形象的话形容“精确管理”的精髓：掌握到每一分钟，控制到每一分钱，并让企业在提高效率的同时使员工更快乐。

简单地说，精确管理，就是将计算机技术、网络技术、管理技术与中国传统

文化融合起来，产生出一种行之有效的、技术化了的、可操作的、具体化了的管理模式，并能无限地复制，依此执行就能够逐步地、部分地解决企业管理中的问题与现象，最终做到‘掌握到每一分钱，控制到每一分钟’。”

如今，“精确管理”已被业界誉为有“魔力”的管理思想，并被媒体喻为“最有价值的本土管理思想”，受到众多企业家的推崇。

精确管理是从20世纪80年代开始创立的，创立之初研究点就在于何为管理，管理就是让人能够有更大的产出。很多领导把管理看做领导者想的事情让大家去执行，造成了一种虚假的繁荣，和善的氛围，但这并不是员工所需要的。

员工到底需要什么呢？这就要求管理回归原本，以人为本。在稻盛和夫看来，管理的最高境界是无为而治，如果自我管理也能把组织管好，就达到了最好的效果。精确管理实际上是用了无为而治这样的方法，使得一个组织中的主体——人，能够自我地调节自己，从而最终实现组织的高效。所以精确管理精确在哪里呢？就是它对组织里面人性的了解和精确。比如他有什么样的想法，他与组织的特点是否相匹配等，然后运用一些工具让员工自己使用并弥补其缺陷，这样员工也高兴领导也高兴，企业产生一种幸福感，大家就愿意在这里工作，这是精确管理的精髓。

无论企业采用哪种管理思想、管理方法都是企业未来发展的决定性因素，掌握精确管理方式，按精确管理方式，企业就能取得长远的发展。

## 对达到目标者不许以金钱，只给予荣誉

【人生悟语】

为工作成绩突出的员工颁发荣誉称号，强调公司对其工作的认可，让员工知道自己是出类拔萃的，更能激发他们工作的热情。

当前，奖励成了各种实施管理的一个普遍性手段。荣誉或是金钱作为奖励的两种形式，对授予者有不同的影响。稻盛和夫说，荣誉能满足人的尊重、成就、自我实现等高级水平的需要。是一种主导的、持久的、内激励形式，其对人的整个行为有教育性、激励性、调节性和增力性的作用。现在不少企业都采用奖励激励作为管理方式之一。谓奖励激励是指把奖励作为激励的一种手段，而且是一种重要手段，使用得当，能进一步调动人的积极性，激发人们自我完善的积极性。

稻盛和夫认为，为工作成绩突出的员工颁发荣誉称号，强调公司对其工作的认可，让员工知道自己是出类拔萃的，更能激发他们工作的热情。员工感觉自己在公司里是否被重视是工作态度和员工士气的关键因素。经理人在使用各种工作头衔时，要有创意一些。可以考虑让员工提出建议，让他们接受这些头衔并融入其中。最基本地讲，这是在成就一种荣誉感，荣誉产生积极的态度，而积极的态度则是成功的关键。比如，你可以在自己的团队设立诸如“创意天使”“智慧大师”“霹雳冲锋”“完美佳人”等各种荣誉称号，每月、每季、每年都要评选一次，当选出合适人选后，要举行适当隆重的颁发荣誉的仪式，让所有团队人员为荣誉而欢呼。

在离职率较高的今天，很多企业为了吸引人才，留住人才，纷纷设计了名目繁多的薪酬项目，如工资、奖金、各种津贴、各种福利项目，但仍不断有员工辞职是什么原因？举个例子来分析一下吧！

杭州的饮食行业很繁荣，由于服务人员紧缺，所以很多餐饮店家的老板为争取员工，在招聘时的福利条件都开得很高，可还是留不住人。这其中却有一家店，总是没太多的人员流失。那是为什么呢？原来这家餐饮店的老板十分关心员工的生活，不仅提供免费住宿，普通员工生日都会为生日员工留一天生日假期，而且还会提前准备礼物给员工。春节时就关门让员工放假几天，没回家的员工，还组织他们吃饭并派发红包，让他们愉快的过节。员工切身感受到真情关怀，因而热爱自己的工作，忠诚于自己的老板。

这个例子说明的道理很简单：优厚薪酬只能用来留住员工，却不带有任何激励因素。

人的需求是多方面的，既有物质方面的需求，又有精神层面、心理层面的需求。除了应向员工提供合理的物质薪酬外，还应重视并满足员工的精神薪酬，如工作胜任感、成就感、责任感、尊重感、公平感、有影响力、个人成长、有价值的贡献等，只有这样，才能最大限度地激励员工，使员工在物质、精神需求得到全面满足的前提下，心甘情愿、心情愉快、全力以赴地工作。很多企业家往往不知道，或许是知道而不屑于做，有时公司授予的荣誉或是领导的一句赞美，都会令员工、下属激动很长一段时间，如此一来，又何愁没人为之赴汤蹈火，何愁企业不能发展壮大呢？

韩国某大型公司有一位清洁工，本来可能是一位被人忽视、被人看不起的角

色，但就是这样一个人，却在一天晚上，在公司保险箱被窃时，与小偷进行了殊死搏斗。事后，有人为他请功并问他的动机时，他的答案却出人意料。他告诉大家，因为公司的总经理从他身旁经过时，总会不时地赞美他：“你扫的地真干净。”就这么一句简简单单的话，使这位员工受到了感动，并在关键时刻挺身而出。

美国著名女企业家玛丽·凯曾说过：“世界上有两件东西比金钱和性更为人们所需——荣誉与赞美。”能真诚赞美下属的领导，或是给予员工某种荣誉，能使员工们的心灵需求得到满足，并能激发他们潜在的才能。美国海军陆战队每个人身上都挂着两块牌子，前面一块写着：赞美我！后面一块写着：肯定我！美国海军陆战队激励士兵的做法是不断地向他们重复：你们是精英！你们是精英！你们是精英！所以，打动人最好的方式就是真诚的荣誉和善意的赞许。

所以，与其许以金钱，不如授予荣誉。荣誉是激励员工最快捷、最实用、最经济的办法。稻盛和夫之后，企业管理者通过授予荣誉能达到培养员工，提高员工的自信心和工作激情；保证工作质量，促进工作的顺利完成；树立经理人的个人威信；创造良好的企业文化等一系列效果。

## 根据市场变化，时刻调整组织结构

【人生悟语】

阿米巴经营的特点是对于经济状况、市场、技术动向、竞争对手等的急剧变化，能够灵活地调整阿米巴组织，迅即做出应对。

市场是企业赖以生存和发展的空间，市场的变化是决定企业兴衰的首要条件，因此，企业要跟着市场变化，时刻调整组织结构，企业要走在市场的前面。在全球市场激烈的竞争中，只有在市场上领先对手的企业，才能立于不败之地。

20世纪80年代初，杰克·韦尔奇刚刚执掌帅印，通用公司就开始了大规模的从制造业向服务业的战略转型。杰克·韦尔奇预感到未来的市场将没有国家的界限了，那时的市场会逐渐从一个国家的市场变成世界性的市场。尽管在80年代初通用公司的制造业仍然表现良好，有很高的利润，但市场上已经出现先兆，在世界上无论是哪个国家，硬件生产能力越来越得到加强，而且提高硬件生产能力很容易。但是硬件生产的成功并不等于企业的成功。当大多数企业的产品质量相差无几时，这时产生的竞争就会体现在服务上，服务的好坏在不同的企业会有差

异，企业将越来越重视服务和服务质量。市场越来越向服务方面倾斜，通用公司注意服务的质量，跟上了市场的步伐，并且获得了长远的发展。

通用公司领导人意识到服务导向比产品导向重要，于是通用公司的重点从卖产品转变为向用户提供解决方案，从提供产品并辅之以提供服务转变为继续提供高质量的产品，还要提供以客户为中心、以信息技术为基础、旨在提高客户生产率的各种高价值的解决方案，通用公司公开宣称："下个世纪的蓝图是，通用不仅将是一个销售高质量产品的公司，还是一个提供全球性服务的公司。"但是，当杰克·韦尔奇把整个通用公司从制造业向服务业转型时，遭到了非议和抵制，很多人反时这种变革，指责杰克·韦尔奇是发了疯，是要把通用公司推向死亡。

三四年以后，美国几乎所有企业都感到了世界市场变化的压力，被迫纷纷转向产品服务，此时通用公司已经先于他人走了三四年，服务已成为公司取得持续性增长的重要措施，是公司高速发展的主发动机。走在市场前面的杰克·韦尔奇超前的眼光和通用公司所取得的成绩令人叹为观止。1980年，通用公司85%的利润来自于制造业，而现在有四分之三的利润来自于服务业。

大家对杰克·韦尔奇刮目相看。这才感到杰克·韦尔奇当时不是发疯，而是做到了根据市场变化，时刻调整组织机构。没有对市场变化的适应性调整，没有大规模的战略转型，就没有通用公司的今天。20多年来，通用公司从制造业到服务业，再到电子商务化，都是跟着市场一步步走的。市场和客户改变，企业也要跟着变，而且改变要在市场变化之前完成。实践证明，企业要时刻根据市场变化调整组织结构，才能获得长远发展。

稻盛和夫创造的阿米巴模式，就是一个能根据市场及时调整的组织模式。阿米巴作为一个核算单位，是一个拥有明确的志向和目标、持续自主成长的独立组织。因为阿米巴是独立核算组织，采取独立核算制，阿米巴经营的特点是对于经济状况、市场、技术动向、竞争对手等的急剧变化，能够灵活地调整阿米巴组织，迅即做出应对。企业身处的环境时刻都在发生变化，必须根据市场变化和竞争对手的动态，建立符合当时情况的最优化组织。经营者和领导必须时刻检查本公司的方针和现在的组织是否适应现在事业所处的环境。

有一次，京瓷某事业部的制造部门，接受订单的情况极不稳定，产值出现大幅波动，该部门没能做到与之相时应的经费及时间的削减，最终陷入亏损。这时，事业部长发现了没有把核算单位进行充分细分的问题，并对组织进行了进一

步的划分。结果，核算内容的明细得以明确，从而准确地把握了改善核算状况的课题。于是，全体阿米巴成员群策群力，逐一解决了这些课题。现在，该制造部门的利润率已远远超过了其他事业部。

在市场经济条件下，企业之间的竞争愈发激烈，企业能否在竞争中立于不败之地，关键在于能否适应市场营销的变化，适时建立起一个优化的市场营销管理系统，并能抓住机会选择最适合企业营销的有利手段，使市场营销达到整体优势。

在此前提之下市场营销体系的确立是以现代市场营销观念的确立为基础的。市场营销活动必须有周密、详细、切实可行的策划，同时，更要结合市场，迅速反应，及时调整。因此，对生产企业的要求就是根据市场需求，生产出适合需求的新产品，才能在激烈的市场竞争中立足，从而取得企业利益最大化。

## 与其成立子公司不如优先成立事业部

【人生悟语】

优先成立事业部，各部采取独立的核算制，各部必须靠自身的力量提高利润，彼此之间通过市场竞争的关系进行合作。他们按照市场竞争的原则建立合同关系。

稻盛和夫认为，与其成立子公司，不如优先成立成立事业部，每个事业部都有自己的产品和市场，能够规划其未来发展，也能灵活自主地适应市场出现的新情况并迅速作出反应，所以，这种组织结构既有高度的稳定性，又有良好的适应性。有利于最高领导层摆脱日常行政事务和直接管理具体经营工作的繁杂事务，而成为坚强有力的决策机构，同时又能使各事业部发挥经营管理的积极性和创造性，从而提高企业的整体效益。

事业部经理虽然只是负责领导一个比所属企业小得多的单位，但是，由于事业部自成系统，独立经营，相当于一个完整的企业，所以，他能经受企业高层管理者面临的各种考验。显然，这有利于培养全面管理人才，为企业的未来发展储备干部。

曾经有个企业领导人，对提高子公司经营者的全局意识和经营意识非常困惑，恳请稻盛和夫给予指导，稻盛和夫的建议是：与其创办子公司不如优先成立

事业部。公司主营业务虽然稳定，但是缺少进一步发展的空间，因此就不得不着手进行新业务的开发和拓展。于是为了开拓新事业，你接二连三地创办新的子公司，让母公司不断分家。

虽然企业的经营者们都有不断创办新子公司的意愿，但一旦为了新业务而分裂原有公司，就会在激烈的市场竞争环境当中，导致老板的精力被子公司分散。虽然时于公司的经营者来说，不管是母公司还是子公司，在心里全都看做是自己的公司，然而从公司员工的角度来看却并非如此，他们会有异己之分。这种做法难以对公司员工产生必要的刺激。因此，稻盛和夫先生认为不要轻易将企业内部的新业务部门独立出去另成一体。尽管有不少企业经营管理咨询专家主张企业应大刀阔斧地创办子公司。稻盛和夫先生建议将企业分成以小集体为单位的“阿米巴”组织。

稻盛和夫的企业京瓷就是这样。在京瓷公司，除了从各界广泛募集到了资金的第二电电株式会社以外，京瓷基本上就没有创办过其他子公司。

进入21世纪，京瓷已经成为一个组织庞大的企业集团，因此，将事业部从集团内部分离出来成立子公司的事情也经常发生，但是，即便如此，子公司的全部业务依然是以事业部的形式在集团内展开。其实质依然是以事业部为核心的运营体制。

京瓷这么做，是为了不断激励员工，在现有领域内不断拓展新的业务，促使员工经常思考这样一个问题：“那么在我们部门是否又有任何开拓新事业的可能性呢？”在这种氛围中，各个事业部围绕着新产品的开发与销售，不断涌现出新的业绩增长点。

以事业部为主体的经营体制更为重要的作用还在于，在企业内部推进理念革新，毫无疑问，企业员工的经营意识必然将会得到进一步的提高，从而更加积极地投身到公司新业务的开拓当中，由新业务组建的新事业部的经营者自然有全局意识和经营意识。

优先成立事业部，各部采取独立的核算制，各部必须靠自身的力量提高利润，彼此之间通过市场竞争的关系进行合作。他们是按照市场竞争的原则建立合同关系。由于是按产品类别划分，有利于专心钻研某一种产品技术，提高产品质量。有利于提高工人的专门技术，达到精益求精。采取独立核算使各部门经营情况一目了然，有利于相互促进相互比较。

由于权力下放、分工明确，形成一种经营责任制。这样将集权与分权相结合，适应形式灵活变换。让下属有尽可能多的独立权限，以发挥他们的主动性，有利于锻炼和培养精通经营管理的人员，有利于发挥每个人的才能和创造性。

## 以最优异的真诚服务作为自己的经营利器

【人生悟语】

企业核心竞争力的增强，必须使诚信成为企业的核心价值观，以最优异的真诚服务作为自己的经营利器。

如今，企业间的竞争越来越激烈，如何增强企业的竞争能力，从而确保企业在市场的大潮中站稳脚跟，是企业家们始终如一的话题。当今市场经济的竞争，不仅仅是产品的竞争，更是信誉及服务的竞争，是经营道德的竞争，讲求诚信、真诚服务是一种责任。

有一天，一个法国农场主驾车从农场出发到德国去。一路上，他的心情很不错，边开车边吹着口哨。然而，在法国的一个荒村，他的心情突然一落千丈，因为汽车发动机出了故障。这可是奔驰车啊！农场主心情糟糕透了，而且很生奔驰公司的气。但再生气也不管用，总不能把车丢在这荒村吧？他只好向奔驰公司求援。但这个地方离奔驰公司太远了，公司是否会派人来修，他心里没底。

费了好大的工夫，他终于用汽车里的小型发报机联系上了德国的奔驰车总部。奔驰公司称立即处理。虽然说“立即”，但路途遥远，也不是一下子能到达的啊，农场主沮丧地坐在车里发呆。结果，意想不到的事情发生了：一个小时过后，天空传来了飞机的声音，原来，奔驰汽车修理厂的检修工人在工程师的带领下坐飞机赶来了！“对不起，让您久等了，我们会在最短的时间里把车修好，请您再等一会儿，马上就好！”工程师一行人一下飞机马上表示道歉，并立即投入检修工作。

技术人员一边安慰农场主，一边动手检修。农场主一边看着他们修，一边心里直打鼓，他盘算着这得需要多少修理费，人家是开飞机来的，那成本可不低啊，万一他们要价太高，超过了我口袋里的现金怎么办呢？他们的服务态度不错，技术看来也很好，可开飞机来修车，是不是太不合算了呢？我该不该给他们提个建议，让他们以后别开飞机去修车了呢？汽车很快就修好了。“多少钱？”农场主有点胆怯地问。

“免费服务。”

“免费？”农场主不敢相信自己的耳朵。

“是的，免费，”工程师说，“出现这样的情况，是我们的质量检验没有做好，我们应该负全部的责任，为您提供无偿的服务是我们应该做的。”

事后没多久，奔驰公司又主动为这位农场主换了一辆同型号的新车。

稻盛和夫指出，企业核心竞争力的增强，必须使诚信成为企业的核心价值观，以最优异的真诚服务作为自己的经营利器。企业注重诚信文化建设，重视信誉和服务，可以为自己创造更多的商机和企业效益。服务及诚信危机必然导致企业形象的败坏，从而最终被市场淘汰出局。因此，企业的发展，是技术、人才、产品还是管理？从企业战略的高度研究，以最优异的真诚服务作为自己的经营利器，才是企业真正的核心竞争力。

真诚的服务是企业的一种无形资产、一种稀有资源，是企业在生产经营活动中应该遵守的原则。如何才能在商场当中树正气，行正道，寻求企业的生存之道，却一直不被重视。其实“道”就是“真诚服务”。稻盛和夫曾经说过，要想获得企业的成功就得以最优异的真诚服务作为自己的经营利器。稻盛和夫创立的京瓷由弱变强，由小变大，跻身于世界500强。靠什么？靠的就是以最优异的真诚服务作为自己的经营利器。

看看那些扬名中外、风云一时的大企业，看看那些古往今来打造百年店的老字号，都是以最优异的真诚服务作为自己的经营利器。因此，只有继续坚持以最优异的真诚服务作为自己的经营利器，企业才能越做越大，道路才能越走越宽。

中国质量万里行促进会行动组在西安进行暗访，结果显示，家电售后服务喜忧参半，其中不合格率竟高达40％，上门率仅有45％。这次深夜暗考的家电品牌中，海尔空调在接到通知后11分钟第一个赶到现场，以其“迅速反应，马上行动”的优质服务递交了一份完美的答卷。

负责此次行动的中国质量万里行工作人员开始以用户名义拨打各家电的服务热线，其中空调报修的故障为运转不稳定，制冷效果差。接到用户的求助电话后，海尔服务人员马上询问用户的家庭详细住址，答复约需20分钟后上门服务。

不久，行动组驻地响起了第一声敲门声，赶到的是海尔空调的服务人员。行动组人员不约而同地抬腕看表，从拨打完电话到上门一共只用了11分钟。海尔服务人员出示了上岗证，套上鞋套，进屋准备检查空调的运行情况。

中国质量万里行工作人员出示了工作证，讲明缘由后不由脱口而出："海尔的服务真是一流"。这次暗考的家电热线服务中，有的形同虚设，无人接听；有的长时间占线，无法接通；有的即使接通，却被告知维修人员已下班，当晚不能上门服务。然而海尔空调，仍然能恪尽职守，为消费者提供超值的服务享受。

优良的服务口碑不是靠宣传，而是靠行动，靠信誉，靠真诚。海尔的服务人员用行动、信誉和真诚向我们展示了海尔"迅速反应，马上行动"的服务风范。中国质量万里行在高度赞扬海尔优质服务的同时，也希望其他家电品牌能够认真学习海尔的服务精神，为创良好服务风范贡献一份力量。

通过上述事例，我们应该意识到，只有以最优异的真诚服务作为自己的经营利器，实实在在用心去做，站在顾客的立场和角度去考虑问题，企业才能立于不败之地。当我们真诚地服务时，你就会发现，所有一切事情都变简单了，很多问题都容易解决了。当尽心尽力地以最优异的真诚服务作为自己的经营利器时，再挑剔的客户也会为之感动，最终企业与企业、企业与客户都会成为相互信赖的朋友式的合作关系。

企业的成功源于优质的服务，优质的服务源于真诚的投入，真诚寄托着顾客对企业的信赖，同样也传递着企业对顾客的关怀。只有真诚服务，不断拓宽工作思路，才能在众多企业中树立企业品牌，才能吸引更多客户。

稻盛和夫指出，真诚是沟通人际关系的法宝，会使人解除心灵上的戒备，是企业拉近与客户关系的润滑剂。当然这种真诚绝不是一种敷衍，企业要把宽容的心真诚地送给客户，正如稻盛和夫曾说的，对客户多一分理解，在每一次的委屈中敞开自己的心灵，试着理解真诚的内涵。

# 第二节　与意愿相适应：基于合伙人理念的企业经营

## 向下属下放权力，更要让他们担负责任

【人生悟语】

要想让企业员工能够与经营者拥有相同的经营理念，先决条件就是必须要让员工们对企业的经营和业务拓展活动产生兴趣。

企业的工作目标是通过责任分解来实现的。作为企业领导者，首先要在统筹全局的前提下，做到科学合理地分解责任和及时使责任到岗到人。及时很重要，及时本身就是对责任人的重视和信任，也是一种效率，更是一种工作作风。作为企业领导时时都有责任论证和责任给予的机会。如接受新的任务，人事变动，突发事件的处理等。由于责任总是与权力相伴，赋予责任的过程，其实也是给予权力的过程。这个权力不仅是指领导权，更包括所有岗位的工作职责权限。一个善于分解责任的领导者，一定是乐于并善于权力下放的领导者。

在这种领导的带领下，人人都有参与企业各种事务的机会，员工的作为和地位成正比，如此必将激发出员工的工作热情和团队精神。对于那些看到了机会的人来说，一定会努力地争取机会，争取的过程，就是工作热情激发的过程。对于已经被赋予责任的人来说，承担责任本身就是一种压力和挑战。尤其是处在如此机会均等的竞争氛围里，担负责任只有奋发向上，别无选择。要说明下属做不到应做之事所要承担的责任和对之追究的形式。如此会给下属以一定压力，使之产生担负责任的危机意识，从而努力提高自己的工作责任感。

稻盛和夫曾说，要想让企业员工能够与经营者拥有相同的经营理念，一个可行的方法就是把企业划分成不同的小组织，然后把这些小集体的经营放权给这些部门的员工。员工得到了授权，自然就会对相关的经营活动产生兴趣，当经营活动获得成果时，他们自然会体会到工作的价值和喜悦。

一家金融机构有个非常特别的规定，只要是中层雇员，为了营销，可以尽情地去花钱。在这项规定刚出台的时候，有人担心中层雇员会乱花钱，从而增加成本开支。然而事实上，员工并没有乱花钱，不仅维护了许多老客户，还拓展了新业务，使企业业绩年年攀升。成为业内的一面旗帜。

与这家金融机构有所不同的是，处于同一地区的另一家金融机构，把钱看得

很严，生怕员工乱花钱，结果员工在暗中也想尽一切办法谋一己私利。

员工出去购买日常办公用品时，除了正常报销之外，公司还额外付给一些辛苦费，这个举措杜绝了员工弄虚作假的心思。在这个案例中，我们可以体会到相互信任对于组织中每个成员的影响，尤其会增加雇员对组织的情感认可。而从情感上相互信任，是一个组织最坚实的合作基础，能给雇员一种安全感，雇员才可能真正认同公司，把公司当成自己的，并以之作为个人发展的舞台。向下属下放权力，更要让他们担负责任。

“责任”一词在组织设计的概念中，与“职权”是紧密结合的。也就是一个人得到某种权力的同时，他也要承担相应的“责任”。每一个管理职位都具有某种特定的、内在的权力，任职者可以从该职位的等级或头衔中获得这种权力。

在电影《蜘蛛侠》中，男主角有一句让人印象深刻的台词，那就是：“能力越大，责任也就越大。”在影片中，他有超乎常人的能力，可以依靠此能力去惩恶扬善和救助其他生命。也正因为蜘蛛侠拥有“超凡的能力”，所以他有义务、有责任、有能力去帮助这个社会，去帮助弱者；他拥有高于常人的能力，所以社会对他的要求也高于世人。下面这个故事说明的正是“能力越大，责任越大”这个道理。

稻盛和夫曾在一次演讲中指出，赋予责任和说清责任如果能对下属产生较高的激励作用的话，企业经理在交代责任的过程中善于运用语言的艺术性，适当地提升责任，则会产生难以预料的鼓励效果，这也是衡量企业经理是否善用责任激励的重要标志。

从理性分析上提升责任。即深刻阐述该下属所负之责对组织全局的影响，对组织发展的作用和意义。如此会让下属产生被信任和被器重感。信任是对人的价值的一种肯定。信任也是一种奖赏。下属在受到信任后，便会产生荣誉感，激发责任感，增强事业感。从而激发出更大的积极性。让专业员工参与决策的过程，而非被动地接受命令。

一方面可以使他们关注在企业的整体价值上，而非仅从自身专业角度考虑，另一方面能够使他们得到尊重，加强他们对完成任务的使命感，凝聚组织和团队的向心力。通过管理者与员工之间的双向沟通、理解和尊重，服务于员工而不是为了控制员工，才能让专业的下属愿意主动发挥潜在的积极性与创造性，真正树立起强烈的主人翁意识和责任感，忠于职业也忠于企业。

# 要用“君子”，更要用好“小人”

【人生悟语】

所谓君子，即德高望重、能力亦出类拔萃之人。人品优异、为人处世颇具修养，广受信任，再加之能力出众，常有诸如“真有涵养”“品德真好”之类评价。所谓小人，可解释为其人才能出众，然而人格不成熟，尚缺修养，虽不足以称为恶人，人格却仍待完善。

古往今来，都在诉说着一个故事，也就是用人的故事。大到朝代兴衰，小到个人荣辱；从纣王的烽火，到诸葛的茅屋；从走马换将，到农耕水利；无限的时间，无边的空间，始终在上演着一场用人的历史剧。在企业经营过程中，是否善于用人也决定了一个企业能否持久、长远发展。

人才是企业的一种战略性资源，与其他资源不同的是，人才的得与失往往决定着企业的成败。尤其是在竞争激烈的商业社会，企业的竞争往往预示着人才的竞争。如果你在人才资源上胜过对手，那么你便会成为竞争中有利的一方。但是，如果你不善于用好手中的人才，那么它对你事业的打击将是致命的。

稻盛和夫在经营企业时，总结出在企业经营管理中要用“君子”，更要用好“小人”。

企业中，年功序列制也罢，实力主义也罢，只要以能力论成败，便都会体验到这种地位与人格不符的矛盾。本来，人格与地位应当并行不悖。即应当将人格出众之人提拔至高位。然而，难度在于，现实生活中君子甚少，而小人众多。正是“茫茫人海，适者难觅”。那么，若拒用小人，组织机构就无法成立，工作也无法进行。西乡的解决之道是，虽说小人人格尚不完善，但既然有才干、有能力，就应予以任用，提供空间以充分发挥其实力。看透小人不成大器的缺点，然后考虑如何在企业内发挥他的长处、能力，这是领导者的要务。

企业领导者最重要的就是善于选人、用人、留人，知人善任、唯才是举、广纳群贤。有德有才的人毫无疑问要用，是不可多得的干部，也会是企业的骨干和社会的中坚力量，但实际上德与才都同时具备的干部可遇而不可求。对德与才的矛盾处理要把握好以下几点：有德无才的人不必用，大事办不了，小事办不好，不是块好料，为什么要勉为其难？有才缺德的人不可用，不做工作是小事，干扰工作或破坏团结无论如何也无法原谅；品德才能都一般的要用，“十个指头有长

短”，选人最忌求全；君子有可能是才能一般品德优秀的人，这种人要用，有责任心，有正义感，有热情，有凝聚力，这种人是正气形成的主要力量。

小人可能是品德一般才能突出，这种人要用，但是要给他压任务还要加强对他的监督，这样他就成为整个集团的左臂右膀。曾国藩说：“人才靠奖励而得，大凡中等之才，将帅鼓励便可成大器，若一味贬斥不用，则慢慢就会坠为朽庸。”选人有个角度问题，先看他能干什么，再看他不能干什么，颠倒过来就大不一样。

一个人生活在社会中，就免不了要和人打交道。一个人的力量是十分有限的，要生活，就要用人；要是有点事业心，想干点事情，就要有人帮助。一个好汉三个帮，没人帮助就不是好汉。大凡成功的人士，都是善于用人的。要用人，有个前提，就是要善于识人、笼人，然后才可用人。善于用人的领袖人物，都是把握全局，谋划未来的指挥者和策划者，而不是事必躬亲的具体实施者。作为一个领导，要懂得如何识人，识人才会有人，要会用人，用人之长，避人之短。要用“君子”，更要用好“小人”。

## 揭示工作的存在理由，激发员工工作动机

【人生悟语】

“获得承认，得到尊重”，是每个人的愿望，要想使员工感觉到被认同了，就得向他揭示工作存在的理由，让他感觉自己是完成这项任务必不可少的一部分，就能激起员工的工作动机。

员工在工作方面的懈怠、纪律方面的松散是企业管理过程中经常遇到的问题。我们往往认为产生这种现象的主要原因是员工职业道德差、缺乏上进心。于是想方设法加强对员工的职业道德教育，希望以此来感化员工，激发起他们的工作热情。可这些工作基本上都是徒劳的，不但没有积极作用，有时甚至加强了员工的反感情绪。

稻盛和夫指出，对于任何一个企业来说，员工都是最重要的资本。没有员工的努力工作，就没有企业的兴旺发达。员工的懈怠与松散是企业发展最大的敌人。因而一个企业不管其规模大小，要想长期生存、发展下去，就必须彻底改变员工工作上的懈怠情绪与纪律上的松散状况。

要想解决一个问题，必须要找到问题的根源。到底是什么原因造成了员工懈

怠、松散的状况呢？其实问题还是出在企业本身，是企业运行机制方面存在的问题，影响甚至打击了员工的工作积极性。如何改善这种状况呢？稻盛和夫给了我们一个很好的解答：揭示工作的存在理由，激发员工的工作动机。

许多企业中都存在部门之间以及员工们相互推诿责任和工作扯皮的现象，导致组织中矛盾重重，内耗严重，浪费治理人员以及普通员工大量的时间和精力。所以，要解决这样的问题就得给员工揭示工作的重要性，激起员工的责任感，从而加强员工的工作动机。

不是每一个人都有资格承担那些伟大的愿景和奋斗中带来的快乐。因此得让所有员工知道自己做的是什么，做好这份工作能给公司或是企业带来什么。对于一个普通员工，他的舞台就是一个巴掌大。大家在一个机构里工作，当然想参与到一个伟大企业诞生的过程中去，想让自己跟随企业共同成长，实现个人的社会价值。

稻盛和夫提到“获得承认，得到尊重”是每一个人的愿望，要想使员工感觉到被认同了，就得向他揭示工作存在的理由，让他感觉自己是完成这项任务必不可少的一部分，就能激起员工的工作动机。

有一个人，在他刚参加工作时，工作热情及工作积极性很高，时时处处、想方设法把自己的优点和长处表现出来，积极参加各种活动，希望以此引起领导的重视及同事的尊重。但一直很困惑他自己所做的工作是否有益，能给公司带来什么，能给自己带来什么。经过一段时间的努力，他发现自己还是没能明白自己的工作有什么意义，就感觉自己不但没受到领导的重视，反而处处受到压制；不仅没有得到同事的尊重，反而时时遭受白眼。于是他开始重新审视这个工作环境，发现消极地对待工作、情绪化地处理问题、毫无合作精神地工作和以前热情高涨的工作没什么两样，他认为少了自己这份工作，与公司也没什么大碍，于是他认为在这样的环境中工作，付出再大的努力也是徒劳的，不如就这样，过一天算一天。

通过这个案例我们能看出揭示工作存在的理由，激发员工的工作动机对于企业经营文化的影响。领导者必须首先把员工当成一个人而非仅仅是一种资源。只有把他们当成社会人、文化人，你才能正确理解为什么激励员工必须从员工做事情的动机开始。

作为社会人的员工都有思想、有独立人格，有着自己做事情的价值判断和行

为标准，激励一个员工必须考虑他的动机。只有发自他们内心的事情他们才真正愿意去做，主动地去做好：只有发自他们内心的事情，才能使他们成为事情的主人而非奴隶。作为经理的你不能再用简单的方法去驱动员工前进，而应该让员工清楚自己所做的工作有怎样的意义，从而激发员工的工作动机。

稻盛和夫认为，个人目标是由个人需要所决定的，它有可能与组织的目标和要求相矛盾。揭示工作存在的理由，让员工参与自身目标和组织目标的制定，在设置组织时把组织目标具体分解为个人目标，解决员工对工作价值的认识问题，使其充分认识所从事工作的必要性。因为，利益是调节人行为的重要因素，领导者在设置目标时，在保证企业和集体利益的前提下，应当尊重个人利益，使个人目标与组织目标尽可能协调一致，一致性程度越高，员工的自觉性、主动性和创造性就能够得到有效发挥。反之，便会出现消极怠工，甚至产生抵触心理。

## 培养具有经营者意识的人才

【人生悟语】

稻盛和夫说："在企业经营过程中，我本人全心致力于经营，但这还不够，还需要所有的员工对经营表示出兴趣，让他们自己参与到经营当中。我让年轻的员工们参与到经营，划分一些小的组织让他们有独立经营权，以提升他们的经营能力，提升经营意识。"

人才是企业的第一资本。随着社会主义现代化建设的不断发展，科学技术不断进步，市场竞争愈来愈激烈，企业对人才素质的要求也愈来愈高，市场经济的竞争最终体现在人才的角逐上。谁拥有一支高素质的人才队伍，谁就有了成功的基础。因此，加强人才管理是企业管理创新的核心。

现代企业管理的重点从对物的管理转到对人的管理，人既是管理的手段，又是管理的内容；既是管理的对象和客体，又是管理的主体和动力。现代企业管理的创新，科学管理体制的创立，归根到底要靠一大批企业经营管理人才来实现。

企业的不断发展，对经营者必须具有的素质要求也越来越高。建设一支高素质的企业经营者队伍，从根本上说是建立现代企业制度提供人员素质和组织准备。在激烈的市场竞争环境中，选聘那些懂经营、会管理、有胆识、有谋略的开拓创新者，是确保企业获取更大成功的关键性工作。

稻盛和夫说："在企业经营过程中，我本人全心致力于经营，但这还不够，还需要所有的员工对经营表示出兴趣，让他们自己参与到经营当中。我让年轻的员工们参与到经营，划分一些小的组织让他们有独立经营权，以提升他们的经营能力，提升经营意识。我们把会计学改变成非常通俗易懂的内容，让他们通过学习会计学来经营自己的团队、组织。这项措施也有助于企业整体的收益，也提高了所有员工的经营意识，这是非常好的工具。"

松下幸之助说："松下电器是制造人才的公司，兼做电器产品！"

松下幸之助认为，自己一个人的能力是有限的，松下电器公司不能仅仅靠总经理经营，甚至依靠所有干部经营也不够，而是要靠全体员工的智慧来经营。培育人才，开发他们的智慧，这是松下公司实现伟大理想的基础性工作。

松下公司制订了长期人才培养计划，开办了关西地区员工研修所、奈良员工研修所、东京员工研修所、宇都宫员工研修所和海外研修所等八个研修所和一个高等职业学校，供全体员工进修。现在松下公司课长、主任以上的干部，多数是公司自己培养起来的。松下公司事业部长一级干部中，多数是有较高学历的、熟悉现代企业管理的，不少人会一门或几门外语，经常出国考察，有相当的知识优势。

在如何培养与使用人才上，松下幸之助有自己独到的见解：

1．注重员工的品德培养。如果员工缺乏应有的品德锻炼，就会在商业道义上产生不良的影响。

2．注重员工的精神教育。松下幸之助力主培养员工的向心力，让员工了解公司的创业动机、传统、使命和目标。

3．要培养员工的专业知识和正确的价值判断。员工如果没有足够的专业知识，就不能满足工作上的需要，人与知识相结合才能拥有强大的力量；没有统一的价值观，公司就是一群乌合之众，员工如果总能依据公司价值观判断事物，做事时就能尽量减少失败。

4．训练员工的细心。细节往往足以影响大局。有时犯一点差错，就可能招致不可挽回的局面，因此培养员工的细心至关重要。

5．培养员工的竞争意识。无论身处政坛或者商场，都因比较而产生督促自己

向上的力量，有竞争意识才能彻底地发挥出潜力。

6．教育的中心是以培养一个人的人格为第一。一个具有良好人格的人，在工作环境条件好时，能够自我激励，一天天地进步。在形势不好时，也能承受压力，以积极的态度渡过难关。

7．人才搭配要合理。在用人时，必须考虑员工之间的相互配合，如此才能发挥个人的聪明才智，这是人事管理上的金科玉律。

日本有句话叫“中小企业像脓包，变大就破”。就是说企业规模变大、情况日趋复杂后，经营者管不过来，捉襟见肘，企业就可能乱套。稻盛和夫创建京瓷后，从新产品开发到生产、销售，各个环节都由他一人负责。当企业发展到200人左右时，他开始感到力不从心。苦恼之余来了灵感：他想到了西游记里的孙悟空。孙悟空在遭受敌军重兵围困时，只要拔毛一吹，就可以变出自己的分身——许多小孙悟空。那么，企业经营者能否培育与自己理念一致的分身——许多小经营者呢？这就是阿米巴经营的起源。

稻盛和夫的阿米巴经营的目的之一是“培养具有经营意识的人才”。京瓷公司现有将近3000个阿米巴，管理层对于阿米巴经营者的监督很严格，如果完不成目标，整改措施也比较严格。

企业倾向于从企业集团内部培养经营接班人。经营接班人往往从企业管理者中选拔，培养经营接班人，必须从培养管理者入手。管理者的培养，不仅是落实管理功能的需要，而且是培养经营者接班人的需要。对管理者的培养有双重意义。阿米巴经营在长期实践中，形成了完整的培养经营者接班人的标准和措施，这为京瓷企业保持长久经营起到了关键作用。

企业在培养人才方面，一方面要依托原有的经营人才，一方面要引进一些高端的业内或业外经营人才，此外还要有针对性地挑选一些采编人员进行经营业务的理论培训、业务交流和实践锻炼，合格后充实到经营队伍中。

尽可能做到以内为主、内外结合、相互带动、良性提升，以较低的成本做好队伍结构调整，培养出一批经营人才骨干。要培育和造就一支高素质的企业经营人才队伍，一是引进，二是培养，而更重要的应是培养。应制定有企业经营者队伍建设的培训计划，对企业经营者有计划、有步骤、分期分批地加以系统培训。可以采用国外、国内培训相结合的方式，更主要的是国内培训。

国内培训可聘请国内外专家，引进先进国家的教材、教学方法、教学管理方法、电脑软件、音像出版物等教学软件资源，可以通过国际互联网，利用国际各类科技、经济、商情信息作为教学资源进行培训。还可以积极鼓励年轻的经营者进行学历深造，有计划地选送到国内外的高等院校读书。应建立专门机构，把培训责任承担起来。

教育培训还必须注重实践，提高效率，培训不能流于形式，应严格考核、考试。通过培训，使企业经营者更新观念，更新技术和管理知识，从而为企业赢得人才竞争优势，并最终转化为企业持续竞争优势，使企业立于不败之地。

## 向有能力的营销人员学习

【人生悟语】

营销的基本态度就是要当客户的仆人，只要是为了客户，什么都干。如果一个营销人员缺乏为客户尽心尽力的精神，在萧条期获得订单是不可能的。

稻盛和夫在企业经营中，把营销当做是一个企业的生命支柱，即使是最尖端技术的企业，卖东西、销售产品仍然是企业经营的根本。随着全球经济一体化和买方市场的逐步形成，营销人员越来越占据了企业的重要地位。在经济萧条期，为了平稳地度过经济寒冬，稻盛和夫呼吁全体员工都应成为推销员。他认为，企业各个岗位的员工，平时都会有好的想法、创意、点子，这些东西在萧条期不可放置不用，可以拿到客户那里，唤起他们潜在的需求，这就需要提高全体员工的营销能力，把每一位员工都培养成优秀的营销人员。

有能力的营销人员都具有良好的心理素质，这是每一个普通的营销人员都应该向其学习的。营销工作充满了酸甜苦辣，挫折、打击、委屈等都是营销人员的家常便饭。把心态调整为任何事受挫折是应该的，不受挫折就能办成对自己来说就是一种幸运。营销人员应对企业，对产品，对自己充满信心，相信自己能干好，相信企业能给自己实现价值的机会，相信自己所做的产品是最优秀的，自己是在用该产品向消费者提供最好的服报务。

乔·吉拉德创造了5项吉尼斯世界汽车零售纪录：平均每天销售4辆汽车；最多一天销售18辆；一个月最多销售174辆车；一年最多销售1425辆车；在15年的销售生涯中总共销售了13001辆车。

当人们好奇地问乔·吉拉德营销成功的经验时，他告诉人们了几条重要的成功秘诀：要有条不紊地记下所有客人的约会，做好准备；用心聆听；展示微笑；保持乐观；支持你所卖的产品；从每一项交易中学习。

乔·吉拉德的成功经验，值得每一个营销人员学习。

稻盛和夫指出，营销的基本态度就是要当客户的仆人，只要是为了客户，什么都干。如果一个营销人员缺乏为客户尽心尽力的精神，在萧条期获得订单是不可能的。而让这种缺乏这种经历的人去做企业管理人员，公司很难经营好。这就需要一名营销人员有坚强的毅力，需要耐性。

从大的方面来说，销售是营销的一个环节和最终目的。从小的方面看，销售能力是市场操作的基础。任何一个优秀的一线业务人员都必须拥有这种能力。营销是一个很锻炼人耐性的职业，刚开始一个客户没有的时候你要有耐性。很多刚踏入营销行业的人半途而废都是不能坚持的结果，营销可能需要忍耐一个月、半年甚至一年才开始积累到一些客户，营销人员的业绩和收入才能相应地提高，机会主义者千万不要去做营销。光靠运气是不会把业务做大的。

弗兰克·贝特格是美国著名保险营销顾问，有史以来最伟大的保险推销员，曾创造过美国保险业多项第一名。

当人们问及他的推销成功经验时。他告诉人们：作为一名推销员，只有用你的激情才能点燃成功。他还给年轻的推销员几点建议：不断战胜自己，善于亲近客户，与客户事先做好约定，做好充分的准备，找出重点，一语惊人，赢得信赖，妥善运用时间，不要忽视顾客的下属，苦练基本功等一系列宝贵的经验。

他还说道：“成功不是用你一生所取得的地位来衡量的，而是用你克服的障碍来衡量。”

弗兰克·贝特格正是凭着他对营销的激情与执著，才成就了他世界顶级推销大师的美名。这值得每一个想在营销岗位上奋斗的年轻员工学习。

销售是需要营销员的热情的，在稻盛和夫看来，一个销售员在销售时就如大海里捞针，甚至是无从下手，费尽千辛万苦找到一个潜在客户还会受气受累，回到单位甚至还会受到领导的批评，如果没有一种信念支撑着，是不会走到春光明媚业务源源不断的地步的。正如马云所说：今天很残酷，明天很残酷，后天很美

好，但是大部分人都死在了明天晚上，看不到后天升起的太阳。因此，企业在萧条期要做好营销计划，就要向有能力的营销人员学习，学习他们的意志力，承受力，学习他们在艰苦环境下积极进取、乐观向上的精神，学习他们的敬业，执著和全力以赴，才能在这个充满竞争的社会里为自己，为企业争得一席生存之地，开辟一条发展之路。

## 将每一位员工视作主角

【人生悟语】

只有真正俘获了员工心灵的企业，才能在竞争中无往而不胜。

尊重和关心员工，是实施人本管理的重要条件。学会尊重和关心员工，是企业走向人本管理的重要一步。稻盛和夫曾经说过："企业成败的关键在于是否把员工视为最重要的财产，是否尊重每一个员工。如果做到这一点，就能依靠员工创造出不同凡响的业绩。"

半个世纪以来，日本遭遇过多次经济衰退，如20世纪70年代"石油冲击"导致的经济危机，80年代出现的日元升值危机，90年代发生的经济泡沫危机，2000年以来出现的IT泡沫危机。稻盛和夫的企业不仅没有在危机中垮下去，反而不断发展壮大，现在他一人拥有两个世界500强企业。能取得这样的成就，一个主要原因就是，稻盛和夫一直保障所有员工的就业，决不解雇任何一名员工。

尊重和关心每一个员工是企业凝聚力的关键所在。在企业管理中多点人情味，有助于赢得员工对企业的认同感和忠诚度。在稻盛和夫看来，只有真正俘获了员工心灵的企业，才能在竞争中无往而不胜。重视每一位员工的学习和成长，为员工提供完善的培训发展计划，尽可能激发每一位员工的潜能，发挥其个人价值，让员工发挥自己的创造力和主动性的同时，为每一位员工提供均等的发展机会。我们相信通过领导者的经验分享和有激发性的奖励制度，能给公司的每一份子提供实现自身价值的平台。

企业应为每一个员工提供实现自我表现的舞台，使管理更具人性化，真正焕发员工的主人翁热情，使员工自觉自愿地投身企业的改革发展，形成"千斤重担众人挑"的格局。如果做到这一点，就能依靠员工创造出不同凡响的业绩。

沃尔玛创始人山姆·沃尔顿曾经说过："让每一位员工实现个人的价值，我

们的员工不应只是被视作会用双手干活的工具，而更应该被视为一种丰富智慧的源泉。”“沃尔玛业务75％是属于人力方面的，是那些非凡的员工肩负着关心顾客的使命。把员工视为最大的财富不仅是正确的，而且是自然的。”因此，在沃尔玛的整体规划中，建立企业与员工之间的伙伴关系被视为最重要的部分。沃尔玛向每一位员工实施其“利润分红计划”“员工折扣规定”和“福利”，如带薪休假，节假日补助，医疗、人身保险等。沃尔玛尊重公司的每一个人，给员工最好的福利，它是通过平等相待做出来的，而不是依靠媒体的吹嘘。世界各地的沃尔玛人。虽然背景、肤色、信仰不同，但都受到尊重。即使山姆·沃尔顿本人，在总部办公楼前的停车场上，也没有一个固定的车位，这就是地位平等。

《财富》杂志评价它“通过培训方面花大钱和提升内部员工而赢得雇员的忠诚和热情，管理人员中有60％的人是从小时工做起的”。以沃尔玛的经理例会为例，它通常邀请为企业经营动脑筋并提出好建议的人参加，哪怕他是一个小时工，也可以充分表达意见，参与讨论，这说明了机会平等；同时沃尔玛鼓励员工积极进取，虽然不完全看重文凭和学历，但无论是谁，只要你有愿望提高自己，就会获得学习或深造的机会，这说明了教育平等。

这种以人为本的企业文化理念极大地激发了员工的积极性和创造性，员工为削减成本出谋划策，设计别出心裁的货品陈列，还发明了灵活多样的促销方式。一个员工发现沃尔玛原来的送货上门服务可以由在相同路线的沃尔玛货车代替，这一建议为公司每年节省了100多万美元。

在企业组织中，员工不只是企业赢利的工具，管理者不能仅仅把员工视为以满足生存需求和物质利益为追求目标的单纯的“经济人”，而要注重员工对尊重、自我实现等高层次精神需求的追求。管理者要学会对每一个员工的尊重、理解、关心和信任，除了给员工施加压力和影响外，更应当关注员工的精神状态和生活状况。凡是把员工当工具的领导是没有办法做好领导的。只有给员工充分的尝试机会，并且鼓励他们，员工才会用心地做事情。

有道是“坚车能载重，渡河不如舟，骏马能历险，犁田不如牛”，每个人闻道有先后，术业有专攻，只有重视经营好每一个员工，才能收到“众人拾柴火焰高”之功效。它要求经营者增强“每个人都是资源”的意识，充分开发和有效利用宝贵的人力资源，最大限度地提高人力资源的利用率；要求经营者强化“每个人都是资本”的观念，重视人力资本的投入，见物又见人，造物先造人，把企业办成一个学习型的组织，让员工在持续不断地学习实践中提升价值、体现价值、实现价值；要求经

营者确立“每个人都是要素”的思想，优化配置、合理组合这些要素，任人唯贤，使人各得其所；要求经营者深化“每个人都是生产力”的认识，重视人的因素，挖掘人的创造潜能，即使是一个不起眼的“螺丝钉”也要给其“用武之地”，发挥不可或缺的作用，努力构建企业的人才合力。

## 让员工共有正确的哲学

【人生悟语】

所谓“经营哲学”，首先是经营公司的规范、规则，或者说必须遵守的事项。经营公司无论如何都必须有全体员工共同遵守的规范规则、或事项，这些作为“哲学”，必须在企业内部明确地确立起来。

在大多数人眼里，“哲学”往往深奥而艰涩。哲学系毕业的，即便是高材生，也往往改行，无法从事哲学工作。甚至，一提到“哲学天才”，人们往往联想到“疯子”。一说到“经营”，人们往往想到的是“西方文化”，再深些“一大堆数据、图标、计算公式”“那是一种生硬而高深但很值钱的学问”，但肯定与“哲学”挂不上钩。然而稻盛和夫提出“经营也需要哲学，而且要让员工共有正确的哲学”。

在稻盛和夫看来，所谓“经营哲学”，首先是经营公司的规范、规则，或者说必须遵守的事项。经营公司无论如何都必须有全体员工共同遵守的规范规则、或事项，这些作为“哲学”，必须在企业内部明确地确立起来。

在多数企业，没有经营者会向员工们提出“作为人，何谓正确”这个问题。而稻盛和夫所思考的“经营哲学”却正是针对这个问题的解答。其实这也正是我们孩童时代父母老师所教导的做人的最朴实的原则，例如“要正直，不要骗人，不能撒谎，要善良，要公正，要有勇气，要乐于助人，要公平”等。当然经常会有人质疑，这么起码的东西是否还需要在企业里讲。但是正因为不遵守上述理所当然的做人原则，才产生了各种各样的企业丑闻。

为了获利，将公司内的规范规则稍稍扭曲，结果行通了。于是“稍进一步的违规也没问题吧”，规范规则更抛在一边。这样企业或者产品就会发生问题，如果将问题公开，企业可能蒙受巨大损失。于是采取“不如实公布，沉默以对”的态度。而由于内部告发、问题暴露时，企业又出面掩饰，做假报告等。结果舆论谴责企业说谎骗人、掩盖真相，事态越加复杂，最终导致企业崩溃。“这就是出身于一流大学、跻身一流企业领导人岗位的经营干部做出的事情。与这些企业精英们讲什

么‘要正直，不要骗人，不能撒谎’，似乎太幼稚太愚蠢了，他们会一笑了之。然而，这么简单幼稚的道理他们却不能实行，这就是导致企业崩溃的根本原因”。

稻盛和夫严厉斥责：“我认为，正因为缺乏这种朴实哲学的人成了大企业的领导者，才招致今天世界上许多大企业丑闻频发。而其结果是造成了整个社会陷入极度的混乱。所幸的是，因为我缺乏经营的经验和知识，有关企业经营的规范、规则和必须遵守的事项，仅仅从‘作为人，何谓正确？’这一句话中引申出来，并用它来说服员工。”

“作为人，何为正确？”的讨论在中国企业界从未明确提出过，那些古老的“美德”早已不挂在嘴边，我们也不再反思自己的行为是否违背了某条准则，久而久之，整天想的都是一己私利，想着怎么从别人那获取，而非帮助别人。当然，稻盛哲学绝不仅仅是理念，而是一整套调节激励员工精神气的经营管理体系和会计体系，其所独创的阿米巴经将公司组织分为一个个“阿米巴”小集体，而各个小集体，就像是一个一个的中小企业，在保持创新活力的同时，以“单位时间核算”这种独特的经营指标为基础，彻底追求时间附加价值的最大化。“自利利他”，配上这套体系，稻盛和夫真正做到了“精神领袖虽走，灵魂还留在企业里。”

“六项精进”是稻盛和夫灌输给员工的哲学，他想让整个企业员工共同拥有。有人说，拥有什么思维方式，哲学，难道不是个人的自由吗？然而，在稻盛和夫看来，“企业这样的集团，为了其中的员工们的幸福，需要揭示高目标，需要不断发展成长，这就要求有正确的哲学，正确的思维方式作为共同的基准，在此基础上把全体员工的力量凝聚起来。”“尽管人有只说不做的习性，但是，为什么我还要跟大家反复强调‘必须在企业里提倡这种哲学，必须与员工们共同拥有这种哲学呢？因为，将哲学融入自己的血肉，付诸实践，虽然极为困难，但理解‘作为人，就应该这样去生活’，力求接近这种理想的生活状态，并为此而拼命努力的人，与不作这样的思考、漫不经心地生活的人之间，人生和工作的结果可以迥然不同。”这也就意味着，对于哲学，不是能够领会或不能领会的问题，而是随时反思反省，不断努力去领悟，去体验，这才是最重要的。

稻盛和夫指出，在企业里实践哲学、希望与员工共有这种哲学很重要。通过学习哲学，年轻人能成长，能拥有更出色的思维方式，来带领公司向前进，最终不仅能使公司发展壮大，而且能使大家人生幸福。

## 设立明确目标，并与员工分担

【人生悟语】

企业的目的与意义必须是高层次、高水准的。换句话说，必须树立自己的经营目标，并且要让全体员工与自己一起风风雨雨、共同实现目标。

设定明确的目标，是所有成就的出发点，很多失败的人是因为他们从来没有设定明确的目标，并且也从来没有踏出他的第一步。有了明确的目标，并针对这一目标付诸行动，才会受到成功的青睐。没有目标，就像没有舵的轮船，只能随波逐流，无法掌握，最终搁浅在绝望、失败、消沉的海滩上。而只有确实地、精细地、明确地树立起目标，才会一步步朝向成功驶去。

有人曾经做了一个实验。他把人分成两个小组，让他们去跳高，两组人的个子都差不多高，先是一起跳了六尺，然后把他们分成两组，让他们分别去跳。他对第一组的人说："你们能跳过六尺五寸。"而对另一组的人说："你们能跳得更高。"然后让他们分别去跳。结果第一组因为有一个具体的目标，每个人跳得都很高，而第二组跳的就只有五尺多一点。

从这个实验中，不难看出，具有明确目标的第一组在知道自己的具体目标是什么后，便朝着那个目标努力，挖掘出了自己最大的潜能，而第二组，没有被给予明确的目标，他们不知道要朝着什么方向去努力，也发挥不出才能。

稻盛和夫认为，企业的目的与意义必须是高层次、高水准的。因此，经营者有明确的经营计划，并明示于员工，员工努力的方向便会与公司的方向一致。不严肃的、无法把握兑现的所谓计划，以不建为好。员工见多了这样的计划，会产生"反正完不成也没关系"的想法，甚至漠视计划。一旦经营者再次提出经营目标，员工反而会失去向更高目标挑战的热情。

经营者要用具体的数字明确地表述目标。不光是销售额，也包括利润、员工人数等涉及企业规模的项目，都要用数字具体地表示。目标不是全公司的一个抽象数字，而是分解到各个部门的详细资料，最小的组织单位也必须有明确的数字目标。

经营中，稻盛和夫主张不要建立长期的企业计划。因为即使建立，要达成也几乎不可能。其间必有超出预想的市场变动，甚至不测事态发生，计划本身失去意义。更坏的是，销售目标没达成，费用和人员倒按计划增加了，即销售减、费用增，经营吃紧，日子更难过。京瓷的成功就是一个典型，京瓷从创立起，一向

只搞年度经营计划。稻盛认为，三五年后的事，谁都无法正确预测。

每一个基层员工也都要有明确具体的目标。而且不仅设定年度目标，而且要设定月度目标。这样每个人就能看出自己每一天的目标，明白自己每一天的任务。每位员工努力完成任务，各个部门就能达成目标，公司整体目标一也自然能达成；每天的目标达成，积累起来，月度、年度的经营目标也自然达成了。

而任何一名员工来到公司，从他个人来讲，努力的初衷是追求自己目标的实现，而不是公司目标的实现。因此，只有员工自己的目标有可能实现时，他才会积极地努力工作，这时，组织的目标也才有实现的可能。员工应当与领导者一起迎接挑战，一起承担企业的责任。伟大的创业家，如利华、本田、福特和佩罗他们的共同特质就是热爱自己的事业，全心投入而且他们总是自我激励要达到他们设定的目标。他们都把自己的精力引向坚定的目标。

有这样一则历史故事，说明了领导者要将自己目标的实现建立在与下属的互相信任、互相分担、共同努力上才能得以实现。

吴起，战国初期著名的政治家，卓越的军事家。吴起的一生中毫无败绩，可以说是不败的军神，在政治上提出的改革方案，令魏国和楚国成为当时战国的霸主，吴起在作战上号令严明，在寻常的出征途中愿意和普通士卒同甘共苦，赢得了士卒的爱戴，以至于士卒为其战死亦在所不惜。吴起在军制的改革抛弃了当时军事上士卒作战不积极的弊病，使所仕国家的军事强于其他国家，正因此才能抵御强国的入侵，侵占小国的领土。

领导在目标管理中要拉下架子，平等对待部门或团队的每个成员，并提供服务，就会创造出惊人的整体业绩。

在企业经营中，要有明确清晰的目标，要切合实际，并且目标要和组织相关联。领导还要在目标管理中起到率先垂范作用，关注目标的执行情况，并与员工一起分担，这样企业的目标才有可能很好地实现。

# 第三节　自利利人：企业的经营，亦即人心的经营

## 在知足的基础上再求发展

【人生悟语】

让事业永续的秘诀在于在知足的基础上再求发展。京瓷的发展，以及后来京瓷并购的其他企业都能取得长远的发展，一个主要的因素就是他们的企业在经营中秉持了在知足的基础上再求发展。

老子说："故知足不辱，知止不殆，可以长久。"意思是：知道满足者不会遭到耻辱，知道适可而止者不会导致失败，这才是长治久安之道。对企业发展来说"知足"不是"安于现状"，而是要足够了解自己，同时还要足够地了解竞争对手，只有这样才能做到"知足常乐"。

"知足常乐"。就是教育员工要正确对待自身待遇问题。从人的最基本的物质需求角度来讲，任何员工工作的最起码要求就是有一个理想的物质回报。但在这一回报要求上要明确一定的度，要把自身物质要求与自身工作贡献以及付出的努力结合在一起。特别是一些相对效益较好的企业，在这方面最应该注意。因为员工的待遇一直处于上涨状态，这样就容易使有的员工产生更高期望值的物质回报，容易拿自己与更好的企业员工待遇相比较。因而要教育员工不要盲目攀比，不要站在这山看那山高，要正确审视自我，寻找差距，学会平衡个人心态，保持平和之心。

稻盛和夫指出，让事业永续的秘诀在于在知足的基础上再求发展。京瓷的发展，以及后来京瓷并购的其他企业都能取得长远的发展，一个主要的因素就是他们的企业在经营中秉持了在知足的基础上再求发展。

很多企业过于关注宏伟规划的蓝图，这种先定战略，后求战术的思维，很可能导致企业为实现战略目标而盲目扩张，进入太多并无"战术"机会的领域。有些企业家对利润的追逐、对财富的渴望、对成功的期盼毫无节制、没有止境，因而对发展规模有着特殊的偏好。

联想在2000年提出了实现300亿美元销售额的宏大目标。当看到中国个人电脑行业的市场容量不足以支撑其实现目标时，强行实施多元化发展，进入手机、互联网和IT服务等行业；四处碰壁之后，果断收缩，才及时止损。

有些企业家是在20世纪80年代的特殊情况下，经营某几种产品同时获得成功，就误认为多元化是企业的成功之道。有些企业没有制定有效的发展战略，看到其他行业赚钱，就见异思迁，恨不得这个世界上的钱都由自己一个人来赚。取得一点成就，或者在特殊条件下获得成功，就过分夸大自己的能量，以为自己无所不能，无往不胜，进入哪个行业，都可以获得成功。这些都是导致失败的因素。

如此等等的一系列问题，造成企业在“不知己，不知彼”的情况下盲目夸大自己的能力，而导致失败。稻盛和夫指出，企业要充分了解自己、了解竞争对手、了解市场，才能做到“知足常乐”。在企业发展过程中，应该知足、知止。因为知足不辱，知止不迨，可以长久。这倒不是让企业丧失斗志，而是在任何行动之前要有充分的考虑。

## 单纯追求私利的企业，无法获得员工的信任

【人生悟语】

企业是一个经济组织，是一种以赢利为目的的经济组织，同时，企业也必须承担一定的社会责任。企业追求私利天经地义，而企业履行社会责任也是不可或缺的一个方面。

一项调查结果显示：对于企业而言，可能并没有取得员工的信任。员工信任他们的同事，他们也把工作作为自己生活中最为重要的部分，但是，他们却并不信任他们的企业——他们并不认为这些企业的决策和组织是有利于自己发展的。

当谈及那些有关员工自身利益的相关决策时，情况尤其如此。对企业来说，你的员工不信任你，会给你的工作带来很多麻烦，在诸多麻烦当中，两个最大的问题密切相关——业绩和利润。

“人不为己，天诛地灭”成了自私的最好借口。一个人可以自己做到不自私，但无法让别人不自私。我们先看两则小故事。

一只母野兔和一条大花蛇成了邻居，野兔非常热心，它想“远亲不如近邻”，搞好邻里关系，有事彼此还可以照顾着点儿，于是它就经常给大花蛇送点点心什么的。大花蛇对野兔也很热情，一口一个“大姐”，嘴甜着呢！一段时间后，野兔当妈妈了，六个小野兔在窝里跑来跑去，可爱极了。附近的食物吃得差

不多了，野兔妈妈想去远处给孩子们找食物，但又担心孩子的安全。

正在为难时，大花蛇跑了来，自告奋勇地要照顾小野兔："大姐，你去找食物吧！我帮你看着孩子！你看它们多可爱呀，我这个当舅舅的一定会照顾好它们的。"野兔妈妈听信了大花蛇的话，就放心地走了。傍晚，野兔妈妈满载而归，可是窝里却是空空的。小宝宝哪里去了？野兔妈妈放下食物，就赶快去找邻居花蛇，一进门就看到花蛇躺在床上，肚子鼓鼓的，嘴边还沾着小野兔的毛呢！野兔妈妈愤怒地哭骂起来，花蛇却无赖地拍拍肚子说："大姐，别哭了，它们还不是一只没少吗？说真的，你什么时候再生一窝？味道好极了！"野兔悲痛欲绝。

小猪甲亲热地对小猪乙说："以后咱们就是兄弟了，放心，我一定会多照顾你的！"小猪乙觉得自己太幸运了，遇到了一个好人。小猪甲常劝小猪乙："你要努力吃呀！多吃多睡身体才会好，主人才会喜欢你。"小猪乙听信了它的话，每天吃饱了就睡，睡醒了就吃，很快就长得肥肥胖胖的。过年的时候，农夫决定杀一头猪，小猪甲又瘦又小，所以小猪乙就被送到了屠夫那里。鲜血流出来的那一刻，小猪乙终于知道了：小猪甲之所以劝它多吃，其实是为了保护它自己。

在上两则故事中，野兔之所以会失去孩子就是因为她对朋友没有保持足够多的戒心，轻易地将孩子托付给别人；小猪乙之所以早甲一步走上断头台，是因为它对别人的话没有保持足够的理智去认识。它们二者共同的致命缺点就是没有充分认识到自私带来的严重后果。有些人会觉得它们可笑，但在生活中，又有多少人因不能正确认识别人的自私而犯下了类似的错误。

企业与员工的关系多少也是如此，稻盛和夫指出，企业要是没有得到员工的信任，就不会取得最佳的业绩。要是员工并不相信你能维护好他们的最佳利益，他们会认为，所有的一切只能靠他们自己。这个时候，他们会花费时间和精力去思考并做与自己利益相关的事情，他们在这方面花费的时间和精力使他们对于生产、质量以及创造力思之甚少。你可能采取措施提高业绩，但是，有一点却无需怀疑——你保证不了员工会按照你的方式去执行。稻盛和夫自己实践了这点，在2009年经济危机的时候，稻盛和夫公开宣布不会裁员。

现在不少企业已经认识到：单纯追求私利，无法获得员工的信任。于是，一些企业开始推行一种年度的"总额奖励计划"，以此和每一个员工的报酬进行沟通，包括工资、体检和伤残福利、退休金等。意料不到的效果是，推行这种计划的企业大幅度提高了员工对公司的信任度。这些企业的员工认为管理层对他们有更为

深入的理解及支持并为他们做了很多工作。

为了增强员工对企业的信任度，英国并行技术公司驻中国办事处聘请了孙明先作为新一任的人力资源总监。如人们所想的，新总监会从改变企业文化入手来调整劳资关系不同，孙明先将重点放在了调整人事文化上。在最初的一段时间内，这位人力资源总监和公司员工进行了无数次地交流。

她积极听取员工的意见，在报酬、赔偿及健康福利等方面尽可能地与员工的期望保持一致。慢慢地，当员工的需求与企业的福利计划结合——在人力资源部门的推动下——变得清晰的时候，信任就开始在企业内部重新构建起来。

进入21世纪后，社会化分工发展已经达到了相当的高度，有关员工方面的人力资源管理研究体系也日趋完善，但大多数企业出于直观利益的考虑，单纯追求私利，不太关注员工的利益，这样企业就没办法获得员工的信任。一个没办法获得员工信任的企业将无法获得长期的发展。

人类生产活动的原动力是什么？是个人的需求，也就是私利。这个私利不但是人类生产活动的原动力，而且是唯一的动力，除此之外，我们找不到其他动力。私利作为人类生产活动的原动力，自然催生了生产的积极性。这个生产积极性是劳动者最基本的生产积极性。劳动者还可以产生其他的生产积极性。

在稻盛和夫看来，企业是一个经济组织，是一种以赢利为目的的经济组织，同时，企业也必须承担一定的社会责任。企业追求私利天经地义，而企业履行社会责任也是不可或缺的一个方面。企业或是社会的发展，都是因为人们追求利益的结果，所以企业要想追求利益就得权衡各个方面的利益，不能单纯追求私利，在追求企业利益的时候，要兼顾员工的利益，这样，企业就能获得员工的信任和支持。

## 联谊聚会是构筑人际关系的良机

【人生悟语】

在温馨的气氛中进行认真讨论的酒宴，不是为了寻欢作乐，也不是为了借酒浇愁，大家坐到一块儿是为了通过小酌怡情的方式来畅谈人生与事业。

人际关系是职业生涯中一个非常重要的课题，特别是对大公司的职业人士来

说，良好的人际关系是舒心工作安心生活的必要条件。稻盛和夫说过，作为经营者，要做到能够体谅并铭记手下员工的辛劳。企业要想有一种向上的、积极的，团结的企业经营文化，经营者就要有那种“平日里都是我在不断督促大家辛劳工作，有了机会至少还是要请大家吃个饭，犒劳一下大家”的温情。

稻盛和夫指出，在温馨的气氛中进行认真讨论的酒宴，不是为了寻欢作乐，也不是为了借酒浇愁，大家坐到一块儿是为了通过小酌怡情的方式来畅谈人生与事业。在轻松愉快的同时，又能保持认真的态度，这就是稻盛和夫举办联谊聚会的风格。经营者与员工如果能够在敞开胸怀、共同畅饮的同时，脱去伪装，坦诚相待，就一定能达到心与心的交流。

一般来说，联欢会可以兼顾领导年终总结讲话、表彰优秀员工、欣赏文艺演出等多项内容，其中最受欢迎的要数各部门为联欢专门排练的自创型节目了，人们会从中发现周围竟然隐藏着这么多的“文艺人才”。

此外，在联欢会上常常还会设计一些有趣的群体游戏，大家抛开平时匆忙而严肃的表情纷纷摩拳擦掌参与游戏的样子，实在是让人觉得开心至极。在“过节”“放假”一类充满诱惑的字眼倒计时，特别是还有一项重要的活动在等待着辛苦了一年的员工们，比如说企业联欢等，每当此时，无论是领导还是下属，全都愿意聚拢在一起大大地热闹一番。这样企业的经营文化氛围会更融和，企业内部上司和下属之间，同事之间的关系也会更融洽。

贸易公司的员工秦风在谈到年末最喜欢做的事情是什么时，他说“我特别喜欢公司年末联欢会上的游戏节目，不瞒你说，因为能看到上司‘出洋相’啊！”他的同事刘毅也道出了同样的心声：“在去年联欢会上的‘尝味道’游戏中，那个总是喜欢训斥我们的部门上司就中了辣椒水的‘头彩’，他刚想发作，忽然意识到是在玩游戏，所以只好一脸苦笑地下了场。看着他那副尴尬的表情，我们差点乐晕过去”，通过这样的联欢，上司和下属的关系可能会变得融洽，大家彼此之间也会熟悉。这样的联谊还可以使同事之间的关系更进一层。

其实，对管理者来说，岁末员工联欢活动是增强企业凝聚力的大好机会。辛苦了整整一年，员工们在此间没少挨上司的批评，心中的委屈难以避免，若不能在节日来临的良好氛围中对下属做出嘉奖与鼓励的姿态来，员工来年的工作士气以及上下级之间的关系或许就将受到影响。所以利用年终的机会“大宴群臣”，拉近同员工之间的距离，稳定干将们的军心，让下属为自己的理解与关心所感动，再

适时地送上一些奖金或奖品以表鼓励，花销虽不大，但却能赢得人心，实在是一笔物超所值的投入。

对员工来讲，自己拼搏了整整一年，能通过这种集体活动从老板的口中得到对自己的肯定，应该算是一种极大的安慰，而各种物质奖励也可以让他们体会到企业对员工劳动的另一种颇具人情味的回报；此外，在聚会上能看到平时严厉刻板的上司露出温情的一面，对员工来说也可以得到心理上的平衡与松弛感。当然，同事间抛开工作的生活化交流，以及通过联欢活动了解彼此间其他特长的效果，也是员工们愿意参与年末企业联欢活动的原因。

## 石墙缝里闪光的小碎石同样重要

【人生悟语】

在经营企业时，企业里的每一个员工都很重要，每一件物品都有它的用处，不能因为物品小或是员工在企业中所处的位置低，就轻视他。

曾经有人说过：每个人都是按照上帝的形象创造的，不管其地位、智力、性别、宗教信仰、种族和教育程度如何，都有他的尊严和价值。不管他今天是处在什么样的位置，不管他今天是作什么的，每一个生活在世界上的人，他都有自己的价值。在被问到应该怎样经营企业时，稻盛和夫说："石墙缝里闪光的小碎石同样重要。"

稻盛和夫的意思是，在经营企业时，企业里的每一个员工都很重要，每一件物品都有它的用处，不能因为物品小或是员工在企业中所处的位置低，就轻视他。还有一位企业家和稻盛和夫的思想差不多，他说"企业成败的关键在于是否把员工视为最重要的财产，是否尊重每一个员工。如果做到这一点，就能依靠员工创造出不同凡响的业绩。"

有一个著名企业家非常重视团队的作用，在他看来，公司中的每一个成员就像墙上的一块块砖头，每块砖头固然牢固，但要使砖凝结成具有力度的一堵墙，不可缺少的则是砂浆。就是说，整个团队要制定奋斗目标，团队全体人员为共同目标一起努力、相互尊重、相互信任、畅所欲言，这样团队才会不断地前进。这个企业总是寻求新的方法，以鼓励商店里的员工能够通过整个制度将他们的想法提上来。

在每个周六的早晨，企业都会邀请一些有真正能改善其商店经营的想法的员工来和其他员工分享他们的心得。同时企业也邀请那些想出节省资金办法的员工来参加它的星期六早晨会议。这个领导人特别强调倾听员工的意见，帮助他们解决实际问题。他尊重每一位员工，在企业总部，经常能看到一些员工从很远的地方，开着小货车来到公司总部，坐在总部大厅等着见董事长。虽说领导人并不可能接待每一位等待在那儿的员工，而且未必能解决每个问题或赞同每一条建议，但通过这个过程和事实，它保持了公司内部的开放环境。让员工感到公司真心地关心他们，乐于帮助他们，并且非常欣赏他们的努力。这对每一位员工来说，就是一种尊重，也证实了他们的价值得到了肯定。

有一次，一个在实习的学营销专业的大学生，在这个公司的配送中心工作了一个夏天，提出了一个使工作更有效的建议——如何更快填写订单，结果建议被公司采纳，公司以他的名字在他们大学设了一个5年的销售专业奖学金，以此表明该企业对员工创造性的高度认可。

稻盛和夫指出，每一个员工都在以不同的方式在管理者的引导下为企业作贡献，尽管在很多情况下不是员工自发的，但是企业领导必须在关注企业效益和客户发展的过程中，重视员工的价值。只有认识到“石缝里闪闪发光的小石子也同等重要”，才能合理利用人才资源，使企业获得长远的发展。

有道是“坚车能载重，渡河不如舟，骏马能历险，犁田不如牛”，每个人闻道有先后，术业有专攻，只有重视经营好每一个员工，才能收到“众人拾柴火焰高”之功效。它要求经营者增强“每个人都是资源”的意识，强化“每个人都是资本”的观念，确立“每个人都是要素”的思想，即使是一个不起眼的“螺丝钉”也要给其“用武之地”，发挥不可或缺的作用，努力构建企业的人才合力。

## “利他”是企业经营的起点

【人生悟语】

稻盛和夫说：“在弱肉强食的商业世界里，我整天把利他、爱、为人着想之类的话挂在嘴边，不免有人质疑我老是把话说得那么漂亮，背后到底隐藏着什么目的。其实，我一点也没有假借巧妙话语来掩饰内心企图的意思。我只是想把自己所相信的事情拿出来与人分享，也顺便告诉自己要好好实行下去罢了。”

所谓“利他”之心，在佛教来说就是“与人为善”的慈悲心，在基督教来说就是

爱。“竭尽所能为世间、为人类付出”，利他不管在个人人生中，或在企业经营中，都是不可或缺的一个重要字眼。稻盛和夫，大家熟悉他不单是因为他亲手创建的两家世界500强企业，更多人关注的则是他的经营哲学：利他。稻盛和夫说，自利是人的本性，没有自利，人就失去了生存的基础。同时，利他也是人性的一部分，没有利他，人生和事业就会失去平衡并最终导致失败。

在稻盛和夫看来，人们在自利利他的原则指导下发展起了工商业，社会得到快速发展，人们也掌握了商业这一新工具。但时至今日，越来越多的人觉得利他的回报不可靠，利己的收益则近在眼前。比如湖北的一家化工企业花1000万元建立了污水处理装置，以避免对长江水质的污染，可是它很难从这一善举中快速得到好处。反过来，如果它省下了这1000万的污水处理费用，即便其污水殃及了鱼群，其后果也是多年之后、几千公里以外的长江下游才展现出来。随着商业活动范围的不断扩大，原有的“自利利他”价值观逐渐被削弱了。

从前，有两位很虔诚、很要好的教徒，决定一起到遥远的圣山朝圣。两人背上行囊，风尘仆仆地上路，誓言不达圣山朝拜，绝不返家。

两位教徒走啊走，走了两个多星期之后，遇见一位白发年长的圣者。这圣者看到这两位如此虔诚的教徒千里迢迢要前往圣山朝圣，就十分感动地告诉他们：“从这里距离圣山还有十天的脚程，但是很遗憾，我在这十字路口就要和你们分手了。而在分手前，我要送给你们一个礼物！什么礼物呢？就是你们当中一个人先许愿，他的愿望一定会马上实现；而第二个人，就可以得到那愿望的两倍！”

此时，其中一教徒心里想：“这太棒了，我已经知道我想要许什么愿，但我不要先讲，因为如果我先许愿，我就吃亏了，他就可以有双倍的礼物！不行！”而另外一教徒也自忖：“我怎么可以先讲，让我的朋友获得加倍的礼物呢？”于是，两位教徒就开始客气起来，“你先讲嘛！”“你比较年长，你先许愿吧！”“不，应该你先许愿！”两位教徒彼此推来推去。

客套地推辞一番后，两人就开始不耐烦起来，气氛也变了：“你干吗！你先讲啊！”“为什么我先讲？我才不要呢！”两人推到最后，其中一人生气了，大声说道：“喂，你真是个不识相、不知好歹的人，你再不许愿的话，我就把你的狗腿打断、把你掐死！”

另外一人没有想到他的朋友居然变脸，竟然来恐吓自己，于是想，你这么无

情无义，我也不必对你太有情有义！我没办法得到的东西，你也休想得到！于是，这个教徒干脆把心一横，狠心地说道：“好，我先许愿！我希望——我的一只眼睛瞎掉！”

很快的，这位教徒的一只眼睛马上瞎掉，而与他同行的好朋友，立刻两只眼睛都瞎掉！原本，这是一件十分美好的礼物，可以使两位好朋友互相共享，但是他们让自私左右了自己，结果“祝福”变成“诅咒”，“好友”变成“仇敌”，更是让原来可以“双赢”的事，变成两人瞎眼的“双输”！

自私，这种极端利己的心理不顾他人和社会的利益，只计较个人得失，不讲公德，甚至会为私欲铤而走险，怀有这种心理的人最后必将受到法律制裁。自私也是诱发贪婪、嫉妒、报复等病态心理的根源。

然而同样的时间，不同的地点，自私仍在上演……人的本性总是肆无忌惮地控制着人的品行。

利己和利他某种程度上是辩证统一的，我们说一个人是否自私，个人品质如何，关键是看他身上利己和利他精神各占的比重有多少。高尚的人处世为人，总要考虑他人感受和社会利益，善于克制自己。

这个世界不是只有我自己在生存，还有我们。

无数的中国企业抓住改革开放的机遇迅速做大，此乃自利则生。与其事后慈善捐款抚慰心灵的不安，不若在发展之初就以利他之心，奠定百年基石，此即利他则久。同仁堂创立于清康熙八年，300多年来，历代同仁堂人一直恪守“炮制虽繁必不敢省人工，品味虽贵必不敢减物力”的传统古训，树立“修合无人见，存心有天知”的自律意识，确保了同仁堂金字招牌长盛不衰。

如果多数企业家能够认识到自利利他的价值，并借此构筑利他竞争力，商界会多一些和谐，世界将会因此而改变。一个企业必须以关爱之心，利他之心经营企业，动机之善，私心了无。

稻盛和夫指出，追求利润，在市场竞争上打败对手，这当然很对，但如果把这个东西推演到企业内部的文化上，企业员工就会说，你的企业是追求最大的利润，以最小的付出获得最大的收入，我们员工也是以最小的努力要获得最大的收益，这样的企业能有竞争力吗？能有凝聚力吗？所以，这个文化就开始改变，我

们要从完全的利己改为策略性利他。

世界上不可能没有利己，利己不是罪恶，但是世界上也不能够没有利他，利他也不是乌托邦，而是文明进步的精髓，具有利他精神的文化变革使企业竞争力升华为更高一阶段的重要标志，也是商业文明发展到更高阶段的一个重要的标志。

## 以敬人爱人之心进行并购

【人生悟语】

在任何一个并购交易中，只有双方共赢，这个并购交易才是成功的，并购交易的双方企业只要有一方是输家，那这桩并购交易最终就一定要失败。

在制定扩大整体市场份额的经营战略时，将不可避免地需要选择运用并购的方式来实现这个目的。然而，在实施并购的时候需要做好哪些准备，应该具备怎样的心态，以及如何消除与被并购进来的企业员工之间的心理隔阂，这些问题一直都在困扰着很多企业领导人。

在一般人看来，兼并收购是一件特别具有“征服”象征意义的行为，觉得作为一个并购方发动并购交易是一件特牛气的事儿，受“成者王败者寇”思想的影响也往往很自然的认为并购方企业是胜利者，而被收购方就是失败者，胜利者理应就该盛气凌人，失败者就活该逆来顺受，其实，这是很片面的一种理解和看法，稻盛和夫指出，在任何一个并购交易中，只有双方共赢，这个并购交易才是成功的，并购交易的双方企业只要有一方是输家，那这桩并购交易最终就一定要失败。

曾经有一个国有企业想要“收编”一个地方私企，最后失败了，原因就是因为这家国有企业的领导考察地方企业时自以为是、财大气粗、盛气凌人的态度让地方企业的所有者感觉不受尊重，于是决定“宁做土皇帝，也不入京当一品大臣”。

所以，在并购交易中，并购方企业不应该也不能够以一种胜利者自居的心态与目标企业对话，而应该转为一种尊重对方、向对方学习的态度，至少也应该是平等的对话方式，绝不能以强欺弱、以大压小，更不能对目标企业加以嘲笑、蔑视等。

稻盛和夫说过，经营者必须具有能够让员工产生钦佩的个人品性；企业必须

具备能够让员工从心底赞同、发出“老板说的完全在理，我们都应该按照他所说的全力以赴”这种共鸣的经营理念。在进行并购的时候，经营者应当首先让被并购企业感觉到“现在的老板拥有明确的经营理念，对我们做出的成绩也能给予充分的肯定。这样的新老板值得我们效力”。

第一步必须是这样，经营者要发出能够让被并购企业的干部和普通员工都能感到的、跟着你这个新老板，绝对要比以前更加有盼头的宣言。但如果被并购的公司处于亏损状态，则绝对不可让这种状态持续，必须按月向员工们公开公司决算，坦率地告诉大家：“这家公司现在还无法摆脱亏损，前景不容乐观”，以期获得所有员工在认识上的一致。接下来向众人发出诉求：“我们必须让公司扭亏为盈。所以大家就不能再像现在这样吊儿郎当。只有通过大家的努力奋斗，公司业绩才有可能趋于好转，大家的待遇才能得到改善。”

在中国化工集团收购法国安迪苏集团时，任建新先是给安迪苏高层写信表明并购意愿，通过各种渠道让他们知道蓝星是一个负责任的公司，并购以后不仅对蓝星的发展有利，时安迪苏未来的发展也有保障。每次安迪苏的人到北京，任建新都要把他们接到家里，设家宴款待，甚至亲自下厨包饺子给他们品尝。任建新还会事先准备一些纪念品，纪念品会针对每个人的喜好特点，各具特色，包括他们的夫人、孩子也有，让人感觉备受尊重。

正是任建新这种对被并购方企业的无微不至的“细节式尊重”打动了法国安迪苏集团高层管理者，最终让他们决定要与中国化工集团开展战略合作直到今天。

尊重式的并购是符合交易原则的，因为并购不是战斗，打完就算，并购方企业与被并购方企业不是胜者与俘虏的关系，而是在并购之后，双方企业还要相互整合、配合、融合，两个企业要联起手来一起创造更大的辉煌成绩，就好比两个人联起手来共同打天下，就像亲如手足的兄弟，如果非要说并购是一场战争，那么战斗的对象不是被并购方企业，而是双方企业联手以后面对的共同的更大的战略目标。

从这个例子可以看出，在进行企业并购时，新的经营者是否能够赢得人心是关键之所在。究竟是利用手中权力使对方屈服并进行管理，还是利用自身杰出的品德和个性来进行管理，根据这两者选择的不同，在完成企业并购后的经营效果也会截然不同。

稻盛和夫相信，如果是收购方和被收购方双方都能够感到愉快的并购，就一定能够获得成功。作为并购之后的新企业，经营者不应该利用手中的权力、财力、技术实力，而必须是依靠经营者自身的高尚德行来进行管理。经营者应该培养让人心甘情愿、追随不弃的品德，从而赢得对方企业的主动配合。这一点正是让并购真正获得成功的秘诀。

## 依照大家庭主义来经营企业

【人生悟语】

“大家庭主义”建设的关键在于企业决策者的经营动机和长远战略目标。如果把员工当做企业主人，把企业的前途与员工的个人命运看成是一个有机统一体，那么企业不仅能长远发展下去，而且还会激发员工的智慧和热情，产生一种不可阻挡的力量。

企业经营是通过很多个团队的合作和努力完成的。团队是社会互动的群体。一个人的情绪不仅仅受到生理、生活状况的影响，而且受他人的影响，成员之间会相互模仿、相互感染、相互暗示。团队民主、平等、和谐的氛围可以改变成员的情绪，使人自然地生发出与环境一致的情绪（尊重、民主、礼貌等）。

成功企业在管理中就十分重视人际关系的和谐，把提高团队情商作为重要的管理策略进行策划和实施，依照大家庭主义来经营企业。如：索尼的家庭观念、摩托罗拉的以人为本等，都在努力营造企业的“家庭”氛围，改善企业内部、团队内部的人际关系，协调和消除各种人际冲突，提高人际关系的和谐度。现代企业中的大多数工作都是由各种团队去完成的。

为此，团队的工作气氛以及凝聚力对工作绩效有着深刻的影响。团队能否和谐，不仅取决于其中每个成员的情商，更取决于团队整体的情商。高情商的团队，成员之间往往具有亲和力和凝聚力，团队显示出高涨的士气；低情商的团队，士气低落，人心涣散，缺乏战斗力，因而所在单位也不会有好的发展。所以营造大家庭主义的企业文化氛围是企业想要发展壮大的一个必备条件。

企业文化管理是企业管理的最高境界。建设有特色的企业文化是企业适应市场经济发展的需要，而不是为了追求时髦。企业文化在本质上是企业通过价值观念和精神要素来统一员工思想，指导员工的行为，增强企业凝聚力，推动企业发展的。不同的企业有不同的文化模式，中小企业应根据自身特点来建设自己的文

化模式。

稻盛和夫刚开始创立企业的时候，是由于与所在公司的上司之间出现意见不合决定辞职进而自己出来创业的，所以共同创业的伙伴们向他进言道：既然你现在已经能够随心所欲、按照自己的意愿来做研发了，不如把“将稻盛和夫的技术昭示天下”的信念作为新公司的创业理念吧！所以，他将“将稻盛和夫的技术昭示天下”作为公司的创业理念。

新公司在成立的第一年就实现了赢利。然而，在创业第二年，十一名高中学历的员工突然集体向公司发难，他们甚至提交了按着各人血手印的请愿书，要求公司为他们未来在公司的升职与奖酬做出承诺，如果公司拒绝他们的要求，那么他们就将集体辞职。稻盛和夫为此对他们进行了三天三夜的说服工作。这场风波虽然最终平息了，但稻盛和夫感受到了巨大的压力。

他明白虽然他自己是想把京瓷当做是“将稻盛和夫的技术昭示天下”的舞台，但是对那些新员工而言，公司只不过是一个让自身能够得以谋生的地方。他开始思考企业应该怎样看待员工。在经过一段时间的迷惘和苦恼之后，他终于意识到，经营企业的真正目的不能仅仅是为了实现自己作为一个企业家的梦想，而是要照料好企业员工与他们家人的生活，要依照大家庭主义来经营企业。

从那以后，他抛弃了要“将稻盛和夫的技术昭示天下”的初衷，而将京瓷的经营方式转变为确实为依照大家庭主义来经营企业。在确认这个经营方式之后，那些一直困扰在他心头的迷雾也一扫而清。从那时开始，公司里很少有懒惰懈怠的员工，员工都变得积极、主动，充满活力。

在进行企业管理时，只要能够首先树立令所有人都真心向往、千难万险也在所不辞的大义名分，就必然能够将企业的所有员工紧密地团结在一起，共同努力。依照大家庭主义来经营企业是指企业建立起一种具有家庭氛围的企业文化。中小企业特点就是规模小，人数少，组织结构简单，办事效率较高，工作场所相对集中，员工上下班之间的接触和了解的机会要比大企业多，从某种意义上说，这也为企业内部的人员交流与合作提供了方便。依照大家庭主义来经营企业的突出表现在于营造家庭氛围。因此，无论是企业的经营思想，还是组织的规章制度，特别是激励与约束机制，都应以员工为核心，实行人本管理。有人以为这说起来容易，做起来难。其实并非如此。

“大家庭主义”建设的关键在于企业决策者的经营动机和长远战略目标。如果把

员工当做企业的主人，把企业的前途与员工的个人命运看成是一个有机统一体，那么企业不仅能长远发展下去，而且还会激发员工的智慧和热情，产生一种不可阻挡的力量。构建和谐大家庭，既要努力形成和谐的人际关系，也要积极创造充满活力的环境。

只有充分调动企业员工的积极性、主动性、创造性，让他们的聪明才智得以发挥、人生价值得以体现，才能在更高层次上实现和谐；只有建立健全化解矛盾、解决问题的机制，妥善协调各方面关系，才能把和谐大家庭建设提高到一个新水平；只有广大员工始终保持与时俱进、昂扬向上、奋发有为的精神状态，才能在不断开创工作的新局面中促进和谐，在不断促进和谐的过程中推动事业发展。

# 第四节　主动意志：高昂斗志，打造自燃性团队

## 经营哲学的宣扬是为了培养共同经营者

【人生悟语】

企业的经营哲学，是指企业在经营活动中，对发生的各种关系的认识和态度的总和，是企业从事生产经营活动的基本指导思想，它是由一系列观念所组成的。

任何事物的发展必须要有先进哲学思想的指导，人类生存竞争需要“自然哲学”，战争需要“军事哲学”，市场经济竞争当然需要“经营哲学”。

稻盛和夫说，企业的经营哲学，是指企业在经营活动中，对发生的各种关系的认识和态度的总和，是企业从事生产经营活动的基本指导思想，它是由一系列的观念所组成的。企业对某一关系的认识和态度，就是某一方面的经营观念。企业无论是否已经认识到、自觉或不自觉，客观上都存在着自己的经营思想。因为企业在经营过程中需要处理的关系涉及方方面面，对某一方面的认识和态度，就是某一方面的观念。这一系列观念的总和就是企业的经营思想，由于人们对企业经营中的主要关系的认识存在差异性。因此，对企业经营思想的主要内容的认识也存在区别。

刚开始创业时，稻盛和夫与员工之间也就明确为一种伙伴关系。那时，他处处冲在第一线，是研发、制造、技术服务等领域的大头兵，可以说是阵阵不落。但是公司扩展成了100人、200人、300人，他再能折腾，再阵阵不落，也忙不过来了。面对如何让企业正常的运转、继续发展的问题，稻盛和夫先生想到了中国的《西游记》中的孙悟空一遇险情，就会拔出一把毫毛来一吹，每一个敌手跟前便都有一个孙悟空在那里对垒。

稻盛就想，我能不能学学孙悟空，也拔出一把毫毛来一吹，每一个业务现场都是稻盛和夫？几个因素的综合，使得稻盛和夫有一天突然产生一个想法：既然我一个人能够管理100名员工，而一些中层人员还只能管理二三十人，为什么不把公司分解成若干小集体呢？何不培养几个经营者，来共同管理呢？正是由于这样的思想，他开始在公司里宣扬他的经营哲学，不久之后，体现稻盛“敬天爱人”“以心经营”思想的“员工手册”问世。

《京瓷哲学手册》成为员工入手一本的语录。每天早晨，京瓷公司员工都有早读的安排。每天结合你自己的任务和紧迫需要处理的事，读《京瓷哲学手册》都会有不同的感受。宣扬经营哲学的主要目的就是培养经营者，将好的经营理念、经营哲学传授给一批新的经营者。

一家企业即使财力雄厚，拥有大量的优秀人才，但是如果不能树立明确的经营理念，那么它终将难以维持有效运转。企业领导者所展示的经营理念和经营哲学能否最终取得企业员工的认同的关键则在于，这些经营理念和经营哲学是否会引起员工发自内心的共鸣。如果企业的经营理念和经营哲学能够在立足于大义名分的同时，将企业的自身目标设定为追求企业员工的幸福、为社会的发展作出应有贡献，那么就自然能够引导员工任劳任怨地积极投入到各项工作之中。

有许多经营者在认真地学习稻盛和夫的经营哲学、建立自己的哲学观的同时，也在努力谋求手下员工对于自身哲学观的认同。在这样的实践活动当中，有不少参加了盛和塾学习的企业经营者成功地将本来只有数个百分点的企业利润提高到了十多个百分点以上。

稻盛和夫有很多信徒。他的“敬天爱人”“利他”的经营哲学被日本企业界奉为圭臬。稻盛和夫在第十六届盛和塾全国大会上发表讲话。他像个真正的宗教领袖那样，向他的商界门徒们传授了“六项精进”的训诫：付出不亚于任何人的努力；要谦虚，不要骄傲；要每天反省；活着，就要感谢；积善行、思利他；不要有感性的烦恼。这些经营理念是商人们求知若渴的成功配方，但更是开给企业家们的一服心灵鸡汤。

## 用经营理念和信息共享提高员工的经营者意识

【人生悟语】

企业经营理念是企业与员工的一种契约，经营理念将经营者的信念渗透至企业内部，在员工中相互共享价值，在企业内部营造一种一体感，也就是员工的经营者意识，公司上下产生相互之间的信赖。

稻盛和夫在经营过程中，非常注重提高员工的经营者意识，培养员工经营者意识，是理顺企业内部生产关系，实现统一意志，集体奋斗的思想基础，也是充分调动员工能动性，挖掘人才潜力，增强企业凝聚力，提高企业战斗力，以不断适应市场经济需要的重要措施和方略。而一个企业的经营理念和信息共享最能激

起员工的共鸣，最能使员工产生归属感和责任感。

首先，企业的经营理念是经营者追求企业绩效的根据，是顾客、竞争者以及员工价值观与正确经营行为的确认，经营理念形成企业的基本设想与发展方向、共同信念和企业追求的目标。人总是需要一种精神来指引自己行为的走向。如果企业精心营造一种积极向上的组织文化，员工就会自觉不自觉地接受这种团队精神和文化氛围的熏陶，员工更容易融入这个群体。通过企业经营理念的渗透及企业目标的透明化、具体化，员工则更能明自自身在企业的价值以及自己的奋斗目标，更容易获得事业成就感和自豪感。

稻盛和夫指出，企业经营理念是企业与员工的一种契约，经营理念将经营者的信念渗透至企业内部，在员工中相互共享价值，在企业内部营造一种一体感，也就是员工的经营者意识，公司上下产生相互之间的信赖。它确立了企业的主导价值观，决定着企业经营的价值取向和精神追求，是企业生存的灵魂。对于企业的长远发展来讲，经营理念通过使组织成员理解关心的焦点和努力目标，并使之产生共鸣的形式明示，对于积聚资源具有巨大意义。企业行为真正的判断标准在于企业设定的经营理念是否科学合理，其展开是否符合企业实际，是否易于被员工认同。科学合理的经营理念必然产生正导向，提高员工的经营者意识，引导企业成长壮大。

其次，稻盛和夫认为，提高员工的经营者意识能够与员工风雨同舟，同甘共苦，还需要而与员工信息共享，信息共享就要告诉员工真实的信息，以真诚的态度来对待员工，员工也是企业这个团队的一员，信息资源共享更容易让员工心态平衡，为激发其经营者意识打下良好的心理基础。

员工来到企业，总会有所顾虑，待遇与承诺是否相符，自己能不能在企业得到更进一步的发展，会不会得到领导的重视等。这就需要企业领导者与员工进行有效地沟通，把公司的相关情况如实告诉他们，让他们迅速、客观了解企业的同时，尽快消除担心与忧虑，做到心里有底。

当然，员工也应该勇敢主动的说出自己的真实想法，员工进入公司后，就已经成为了这个团队的一员，就必须全身心地融入其中，在理解企业文化的同时，尽力寻找自己的团队归属感，从心理上把企业当做自己的“家”，并因此产生主人翁意识。此时的企业也必须处理好公司的内部管理事宜，为员工创造一种“家”的氛围，使员工在潜移默化之中与公司、与同事建立起微妙的情感链。

赐昱公司在面对经济危机时，把公司的困境和现状信息与企业员工分享。经营者同时深入到了企业各部门，征求广大员工的意见和建议，为公司应对金融危机建言献策。

活动中，共收集到关于开源节流、提高效率、部门重组等各类“提案”300多份，可以实施且可为企业增效的有200多份。

当记者问及该企业员工为什么能上下一心，度过危机时，他说他们有着相同的信念：与公司共同进退，无怨无悔。

赐昱公司正是靠着与员工之间的信息沟通与分享提高了员工的经营者意识，极大地调动了员工的积极性，为企业进言献策，度过危机。

稻盛和夫指出，经营理念和信息共享是企业走向成功的驱动器。经营理念是一种总的指导原则，同时也是规范企业行为的一种行为准则，它为企业的发展指明了总体的方向和目标，而信息共享则能让企业领导和员工产生一致的行动，减少分歧和信息不对称。一个聪明的企业领导者要学会用经营理念和信息共享提高员工的经营者意识。

## 企业应是所有参与者都获得成就感的舞台

【人生悟语】

高薪只是短期内人力资源市场供求关系的体现，而福利则反映了企业对员工的长期承诺。深得人心的福利，比高薪更能有效地激励员工。

每个人都希望自己在人生舞台上事业有所建树，才华得以施展，情感得到尊重，这是所有个人愿景都应包含的。因此，对于这样的个人愿景必须鼓励和支持，平等对待公司里的每个人，彼此尊重，相互包容，形成一种快乐和谐的工作氛围。在这样的团队工作和生活可使人精神振奋，自身潜能得到充分的发挥，使每个成员更加自信，充分体现每个成员的存在价值。

在制定团队的发展方向和奋斗目标时，领导者必须充分考虑到员工的个人价值，根据每个人的不同特点，量体裁衣，将他最擅长，也最能做好的任务委托给他，这既可促进团队工作的开展，又可使员工的才能得到充分发挥，如此，能让他们意识到，这件事必须由我办，只有我能够办好。使每个员工都突显出个人价

值并获得工作成就感，从而在以后的工作中不断实现自我超越。

在“许多企业疑惑为什么给了足够高的薪水，还留不住人”这个问题上，稻盛和夫给出了答案：关键的还是忽略了企业文化在工作中的重要性，企业应该注意以企业文化引导员工，使其逐步认同企业的工作氛围。并通过各种文化推广活动强化企业的文化特色，统一思想，建立一种企业应该是所有参与者都获得成就感的文化，即：企业真诚感谢员工为公司发展作出的贡献，让所有员工都拥有一种有成就感。如此，员工便会感激企业给予的发展机会，如此建立坦诚的沟通渠道，以情感和感激来联系企业和员工，从而减少核心员工的流失。

稻盛和夫进而指出，高薪只是短期内人力资源市场供求关系的体现，而福利则反映了企业对员工的长期承诺。深得人心的福利，比高薪更能有效地激励员工。为了最大限度地满足不同员工的差异性福利需要，可推行弹性的员工自助性福利计划，即允许员工在一定的范围和要求内，不同等级的员工以及不同工作绩效表现的员工可以选择不同等级的福利计划。

这样不仅可以加强员工对自己福利计划的参与，使员工产生有权利和价值的感觉。领导者要善于运用自己的情感去打动和征服下属的感情。同时，管理者应表现出对员工的诚挚关心和热情，多从员工的角度来想问题，理解员工的需要。比如，在施工企业中，大多数一线员工都是从各地聚到一起的。他们远离家人，更需要管理者的关心、认可与信任。基层管理者更要注意感情的投资，对员工要有深厚的感情，真心实意地关心和爱护自己的员工，增强员工对企业的凝聚力和向心力。

美国管理学家德鲁克认为：“让全体员工都站在上司的立场考虑问题的关键，是要使他们感到自己是企业的主人。”他还说：“何为经营之本，我认为就是造就人。”

在短短几年时间内，万科从一个地方企业发展成为中国房地产市场当之无愧的龙头老大，这其中的原因，我们可以在彰显其企业文化的《万科手册》中窥视一二。

《万科手册》中有这样一段话：我们尊重每一位员工的个性，尊重员工的个人意愿，尊重员工的选择权利。所有的员工在人格上人人平等，在发展机会面前人人平等，企业是每个员工展示自己的舞台。万科提供良好的劳动环境，营造和谐的工作氛围，倡导简单而真诚的人际关系。

我们倡导“健康丰盛的人生”。工作不仅仅是谋生的手段，工作本身应该能够给我们带来快乐和成就感。在工作之外，我们鼓励所有的员工追求身心的健康，追求家庭的和睦，追求个人生活内容的极大丰富。

正是秉持这样的企业文化，万科才能发展得如此迅速。而它的员工，也为自己是一个“万科人”而感到骄傲。

企业发展的关键在于合理使用人才，给人才一个发挥自身才能的舞台，做到人绝其才，才尽其用，使人才有施展才华，发挥作用的机会，否则，企业提供的待遇再好，也很难留住人才。企业要根据核心员工的不同特点，依据岗位准入条件，公开公平地选聘人员，通过聘期考核，实行岗位动态管理，使能者上庸者下，吐故纳新，始终保持岗位人员的生机和活力。

企业是一个员工实现其人生价值的重要场所，应当为员工搭建一个事业的舞台，给员工提供完成工作所需要的一切资源，让每位有能力、有抱负的员工在这个舞台上充分施展，将员工的希望和梦想和企业的目标联系在一起，使员工真心实意地为自己的成功、同事的成功和企业的成功而努力。

## 技术、心态、和谐融合一体，才能催生强大的企业

【人生悟语】

代表一个企业经营目标的经营理念，以及企业所秉持的经营哲学等看不见的因素与看得见的资源一样，对于企业的繁荣和维系都是不可或缺的重要存在。

正如被世人归纳为人、财、物三点一样，一般人都把人才、产品、设备、资金等看得见的资源看做是决定企业发展的重要因素。对于企业发展靠什么这个问题，历来企业家众说纷纭，莫衷一是。有人说企业家最重要，理由是企业家少，能够取得成功的企业家更少，是企业发展的稀缺资源，必须把企业家培养好、保护好、用好。

在企业如何发展的问题上，有的说企业团队重要，光有企业家不行，还得有一个团队，这个团队的主体是员工。有了这样一支队伍，我们的企业就肯定能搞好。有的说企业发展要改革财产组织形式，把企业的财产与个人，尤其是与经营者个人结合，并且结合得越紧密越好，企业就能搞好。有的说企业技术进步最重要，技术进步是企业持续发展的关键所在，技术权威成了企业高管人员，一切按

照技术要求办事。

当今企业，尤其是企业管理团队，要面对市场上许多复杂的环境，有很多的诱惑，需要加强监管，这关系到企业的安全。稻盛和夫认为，代表一个企业经营目标的经营理念，以及企业所秉持的经营哲学等看不见的因素与看得见的资源一样，对于企业的繁荣和维系都是不可或缺的重要存在。

他指出："技术、心态、和谐，只有在这三点融合一体时，才能催生强大的企业。一个强大的企业不仅要在技术层面上具有优势，其综合实力也应该具备同等优势。对于企业而言，只有在技术实力、营销能力、员工心态、企业内部成员关系等所有层面上保持优良状态，才能够始称强大。仅靠某项技术立足的企业，迟早会随着这项技术一道陨落。因此企业管理者必须摒弃'唯技术论'的经营理念。"

企业的发展壮大首先是靠技术的发展和创新。企业的发展如同自然界生物，需要不断地吐故纳新，从而维系生命的延续。不断更新，开拓思路，创造市场，因为任何产品只要一投放到市场，同顾客见面，就已经淘汰，它有优点的话，必然有缺点，如果下一代产品不能改变这些存在缺点，那将意味着要淘汰。因此，创新也就是寻求发展，不断打破自我平衡，完善自我的过程，尤其是已取得成功的企业，往往容易满足于现状，沾沾自喜，高枕无忧，直到有竞争对手出现在面前时，才去努力，结果坐失良机，以致被对手打败，吞并。

员工的心态很重要，企业员工的主动性和积极性才是企业发展的原动力。对每个员工，不断提出新的进取目标，让他们对企业具有强烈的事业心，责任感和奉献精神，发展企业谈到底是人，产品的品质就是人的素质，优秀的产品是优秀的员工生产出来的。只有一支高素质的充满创新意识的新型管理队伍，才能为企业不断注入活力，使企业长久不衰。优秀的企业文化是中小企业获得发展的重要根基。这是因为中小企业与大企业相比，在资金、设备、人才等看得见的资源方面，不管在哪个要素上都处于明显的弱势。

因此中小企业要想在激烈的竞争中取胜，就绝对不能一心只注意这些要素，还必须在企业文化上下足工夫，取得不凡的成果，从而为企业赢得足够的竞争力。因此，我认为企业的领导者在进行企业的经营活动时，应该将最大的关注点放到如何确立企业的使命和目标、创造优秀的企业文化上，力争与企业员工在思想和认识上取得一致。

企业文化也是很重要的部分。一家企业即使财力雄厚，拥有大量的优秀人

才，但是如果不能树立明确的经营理念和哲学、无法提高企业员工的凝聚力，那么它终将难以维持作为一个组织的有效运转。诚实守信的企业文化是企业发展的根本，不讲诚信的企业没有能生存长久的。秦池的川酒勾兑、三株的虚假广告、巨人的激情创业、南德的虚张声势，最终使他们走上了不归路。而海尔集团的“抗斜坡球”理论却使海尔集团可持续地取得了巨大的成功，在快速发展的同时避免了企业“猝死”的命运，这种强化基础管理的管理模式功不可没。

企业文化只要能够立足于杰出的经营理念，就必然能够得到企业员工发自心底的认同，使他们主动采取行动，积极推动企业的发展。而这种企业员工的主动性和积极性才是企业最宝贵的财富和发展的源泉，并且也只有那些能够不断激发员工主动性和积极性的企业，才能跨越不同时代，永远保持兴旺。

## 制定恰当目标

【人生悟语】

对企业来说，制定目标是非常重要的，并且，人们在制定目标时，还要制定高目标。要在企业界生存下来，必须要有热情，并随时保证活力处于最高点。

企业，需要制定自己的目标。只有明确了目标，才能确定为了实现目标必须开展什么工作，各项工作需要配置何种资源、各配置多少等。在决策过程中，管理者只有对组织目标有清晰的了解，才能判断该问题是否需要解决、应该解决到何种程度、应该选择怎样的方案，应该怎么做才是组织行动的正确方向。而如果目标不清，就无法作出决策。

企业的目的和任务，必须化为目标，企业的各级主管必须通过这些目标对下级进行领导，以此来达到企业的总目标。如果一个范围没有特定的目标，则这个范围必定被忽视，如果没有方向一致的分目标来指导各级主管人员的工作，则企业规模越大，人员越多时，发生冲突和浪费的可能性就越大。

稻盛和夫说，追逐金钱和名声的欲望会让人们产生罪恶感，并消耗不少精力，而这种罪恶感会使人们无力从事眼前进行的工作。人们得找出提升自己的方法。如果有个卓越的目标，就可以大大地增强勇往直前的能力。企业目标也反映出高层管理者的哲学。狂热的努力只能带来短暂的成功，若最高执行者所秉持的哲学遭到扭曲，企业终将溃败。

任何组织都应该有自己的目标，没有目标，谈什么落实？全面提升落实力的第一步便是建立企业的目标，确定组织愿景。最好的办法是将总体目标具体化。

执行目标可以分为以下四个层次：

1．高阶层的目标，必须代表一个组织的整体目标。

2．各部门的目标，必须代表为贯彻各部门所期望的各项成果。

3．基层工作目标，必须代表为完成基层工作目标的各项基本要素。

4．个人工作目标，必须代表为完成基层工作目标的各项基本要素。

也可以从另一个角度把组织目标简化和概括为以下三个层次：

1．环境层。社会加于组织的目标，为社会提供所需要的优质产品和服务，并创造出尽可能多的价值。

2．组织层。作为一个利益共同体和一个系统的整体目标，如企业提高经济效益、增强自我改造和发展的能力、改善员工生活、保障员工的劳动安全。

3．个人层。组织成员的目标，如经济收入、兴趣爱好等。

要全面系统地分析实现既定目标的有利条件和不利因素，或者说，存在哪些方面的机会与威胁。然后，依据上面的分析，确定实现既定目标的战略措施和战略步骤。那些选择起点高、规模大、投资多、周期较长的行业的商家，因为面临的风险较大，掉头改行又不容易，所以，尤其要认真做好企业长远战略规划工作。

目标的实现者同时也是目标的制定者，即由上级与下级在一起共同确定目标。首先确定出总目标，然后对总目标进行分解，逐步展开，通过上下协商，制定出企业各部门、各车间直至每个员工的目标，用总目标指导分目标，用分目标保证总目标。

有这样一则小故事，说明了制定恰当目标的重要性。应用到企业中，也说明了一个领导者带头制定目标，并带动其他员工践行目标的重要性：

日本京都大学的一位教授有一次带着几名学生对本地的短尾猴进行观察研

究，在研究过程中，为了打发时间，他们在沙土里种植了红薯，但是当他们离开之后，并没有带走这些红薯。于是，它们成了短尾猴的食物。

由于是在沙土里生长的，红薯会粘上一些沙子，比较磕牙。有一个聪明的猴子发现了这个问题，便在水里洗了一下，洗过后的红薯吃起来不会磕牙。这一现象很快被其他的短尾猴发现了，于是这些猴子也开始用水洗红薯吃，再后来，这些猴子又把这个秘密告诉了其他的猴子，甚至告诉了其他岛上的猴子。于是，一天，一个令人震撼的场景出现了，100多只猴子排着队在水里洗红薯。在猴子的世界里，这就像预示着一个新纪元的出现。

这个故事说明了一个道理，一个人在小范围内做正确的事情时，他的行为可以影响到身边的人，而这种影响可以产生一种聚合效应。而在企业中，领导者定目标就是在做正确的事情，而领导的这种行为可以影响到员工，使大家逐渐培养一种目标管理行为，最终形成自我控制。在制定目标的过程中，领导者的带头制定和践行的作用非常重要。

稻盛和夫还认为，企业里的每一个员工都有卓越的目标。人人都要有达到目标的理想。如果只有管理阶层一心想达到，其他人却无动于衷的话，这样的目标终究无法实现。公司应该驱使每一个人努力做好分内的工作，好让自己的单位完成目标计划。因此，如果每一个员工都能成功，企业的目标当然就能水到渠成。大计划一定要让所有的员工都来参与，并把这计划拆成大家一心想达成的几个目标。

## 不要以旧观念使劳资双方对立

【人生悟语】

不要以旧的观念使劳资双方对立，就需要对劳资双方关系进行新的认识，这个认识需要在一切企业人当中进行完全的思想革命，改变自己对待工作和责任的态度，改变他们看待企业家或是企业管理者的观念。

劳资关系，是指劳动者与其所在组织单位之间在劳动过程中所发生的关系。主要是指劳工和资方之间的权利和义务的关系，这种关系透过劳资双方所签订的劳动契约和团体协约而成立，也称劳雇关系。

在一些国家，劳资双方的矛盾突出，在企业中经常发生企业家降低或是拖欠

工人工资，然后工人开始罢工，致使企业停产，最终导致社会紊乱。

随着社会生产力的发展，企业经营和管理理念的发展，越来越多的企业经营者认识到，运营中的企业是一条行驶于浪中的船，劳资双方分别是船长和舵手，无论谁制造矛盾，不仅船不会向前行驶，还可能使双方都同船一起沉入水底。船长和舵手的矛盾是关系船是否能行驶的核心矛盾，劳资关系也表现为企业的核心矛盾。所以，企业家都纷纷学习如何改善劳资关系，创建新的劳资关系。于是一些企业家呼吁企业管理人员应该实现观念上的彻底转换，改变旧有的、传统的管理观念，不要以旧观念使劳资双方对立。

当稻盛和夫被问到如何提高企业员工的积极性，如何使员工齐心协力为企业出力时，他指出，不要以旧观念使劳资双方对立，领导者在经营企业时要学会为员工着想，也就是他自己经常说到的“利他”，只有你以新的观念看待劳资关系，认识并且肯定员工的工作，才能得到员工的敬重和信任，这样才能建立和谐的内部经营氛围，员工才能为了企业而努力工作。

在稻盛和夫看来，不要以旧的观念使劳资双方对立，就需要新的对劳资双方关系的认识，这个认识需要在一切企业人当中进行完全的思想革命，改变自己对待工作和责任的态度，改变他们看待企业家或是企业管理者的观念。同时，企业经营者和管理方面的工长、厂长、雇主、董事会，也要转变他们改善工人的待遇，改变他们对员工的态度并且要承担企业的社会责任。

浙江飞雁羽绒制品有限公司是一家专门从事羽绒和羽绒制品研发、生产及销售的民营企业。该公司分别通过了ISO9001－2000国际质量体系认证和ISO14001－1996环境管理体系认证，“飞雁”商标连续四次被评为“浙江省著名商标”。目前，公司已具备年产40万件（套）羽绒制品的能力，产品畅销全国各地，年产值达4500万元人民币。能取得这样的成绩，主要是因为近年来，飞雁公司努力改善劳资关系，企业的经营维护员工的利益。

在市场经济的发展和管理理念的变化下，企业领导人认识到转变旧的劳资观念，改善劳资关系是实现企业更快更好发展的重要保证，是企业其他各方面组织工作开展的基础。因此在企业中树立了“双赢”理念，将表面上彼此对立的老板与员工之间的雇佣关系提升到统一层面，即两者是和谐统一的——公司需要忠诚和有能力的员工为其服务，而员工通过企业这个平台发挥聪明才智，实现个人的价值。建立健全以企业与员工的劳动关系为核心的各项规章制度，建立员工工资

保障制度，建立安全生产责任制，保障员工人身安全。

该公司还加大资金投入力度，先后建起了标准化的员工宿舍、高标准的篮球场，购置彩电及各种体育器材，组建了飞雁女子腰鼓队，经常组织篮球、乒乓球、拔河、象棋等厂际比赛，每年举办春节文艺联欢等活动；建立困难员工互助互济基金，三年来共资助困难员工18人次，计8000多元；建立员工生日档案，在员工生日当天，由工会主席将生日蛋糕送到员工手中。同时，公司高层领导带头参加各种活动，并坚持与员工一起在食堂就餐和吃“年夜饭”，拉近老板与员工之间的距离。

通过这些，进一步丰富和活跃了员工的业余文化生活，营造了“家”的浓厚氛围。通过物质、精神和制度等方面的改善，该企业实现了和谐的劳资关系。通过精神上的鼓励和关怀，增强了员工的凝聚力，营造了和谐的企业经营文化氛围。这使得员工头脑中形成“厂荣我荣、厂衰我耻”的主人翁理念，员工积极为公司达到赢利目标而奋斗的精神状态，追求公司利益最大化实现以小的投入取得大的回报的思维方式，有奉献意识。

通过该公司的成功及策略，我们可以看出企业兴衰，关键在于是企业的劳资关系是否和谐。理解、尊重、依靠员工，才能充分激发员工的工作积极性，才能使员工相信企业，为企业作贡献，这样就能提工作效率，节省企业成本。

不要以旧观念使劳资双方对立，就是要正确对待劳资关系，要认清劳资关系双方是因为能够互相带来利益而走到一起的，双方拥有共同的目标，彼此虽是对立关系，但更是合作关系。这也正是稻盛和夫始终强调的“企业主人”的观念，把企业的发展当成自己的职责，只要企业发展好了，无论对谁都有好处；也只有企业发展好了，才能使自己的利益最大化！

# 第五节　孜孜不倦地积累：企业经营需注意的几大问题

## 经营者光靠激情并不足以推动企业的发展

【人生悟语】

激情是动力，是助推器，有了激情然后加上自己的努力就会将今天的不可能变成明日的事实。

稻盛和夫认为激情是一个企业成功的必要因素，但经营者光靠激情并不足以推动企业的发展。诚然，企业经营者充满激情就会情绪高涨，干劲十足，信心百倍，觉得自己拥有无穷无尽的力量和智慧，经营者的这种激情是一种稀缺的精神资源，是一种昂贵的精神品质，它产生一种强大的趋力，让经营者充斥着强烈的感觉和高昂的情绪，在高度自觉的状况下，把全身心的每一个细胞都调动起来。它是一座隐藏的火山，一旦引爆，能量巨大无比，能够融化一切，创造一切，让我们周围的一切产生一种化学反应，发生质的变化。

然而，经营者光靠激情，而没有使命感、责任感和行动的魄力，企业仍然很难取得进步。富有使命感，才会专注于自己的本职工作，甚至勇于承担更大的使命；富有责任感，内心的激情才能听从召唤，不因外界的干扰和一时的挫折而气馁放弃。当激情、使命感、责任感都化为经营者自身的行动时，企业能够取得的成就和达到的高度，最终会让人们惊诧不已。

甲乙二人是同学，在学校里，公认甲比乙强，在甲眼里，乙就是一个傻乎乎的小兄弟。

毕业了，两个人都怀着对未来的渴望与激情在同一个单位参加工作。

两年后，甲没什么进步，变得沉默寡言，乙则成为单位的骨干力量。

两个怀着共同的梦想和激情的年轻人仅仅两年的时间，变化为什么这么大？

进入单位，甲自恃甚高，眼高手低，长于言，短语行，久而久之，自己变得懒惰，在领导眼里也留下了不成器的印象。而乙一参加工作，就勤于行，带着一股傻劲尝试各种难度的工作，开始，师傅还烦他，时间一久，从领导到师傅都喜欢上了乙的傻劲，认为这小子可造就，就有意培养。乙借势爬高，进步飞快，新

点子、新方法不时冒出来，不时让人刮目相看，结果就成了技术能手。

同样的激情，不同的行动法则，造就了不同的人生。

在稻盛和夫看来，激情是动力，是助推器，有了激情然后加上自己的努力就会将今天的不可能变成明日的事实。英国哲学家约翰·密尔说过：不管是最伟大的道德家，还是最普通的老百姓，都要遵循这一原则，无论世事如何变化，也要坚持这一信念。它就是，在充分考虑自己的能力和外部条件的前提下，进行各种尝试，找到最适合自己做的工作，然后集中精力、全力以赴地做下去。

全力以赴的人是企业最宝贵的财富，因为全力以赴，经营者就能不惜一切代价，不达目的誓不罢休。把自己的激情转化成比别人多几倍的努力和艰辛，想尽一切办法把工作做到出色。而且，全力以赴地做下去就会对工作总是具有强烈的进取心，知道自己需要什么，知道企业需要什么，怎样才能做到。

稻盛和夫指出，每个经营者的内心都有对成功的渴望，都具备创造成功的激情。真正的激情是成功和成就的源泉，有了激情，经营者甚至可以预见自己每天的销售量以及收入和支出的金额。企业的发展像是一部电影在你的眼前呈现。这个企业似乎拥有自己的生命，而且流光溢彩。于是，经营者感觉到从内心升起一股信心，使得计划成功，并开始对未来感到乐观。

当然，具备了激情，只是成功了一半，并不能带给企业真正的发展。这时，就是经营者出发的时候了，也就是将激情与梦想付诸具体的行动。一旦行动开始了，就要有决心和毅力坚持下去。不成功，绝不罢休。这就需要经营者用心对待每一件事，认真做好每一件事，全力以赴。领导者的行动、行为的好坏就像一把火席卷整个团队，将会影响员工的行动积极性和企业的发展。因此，千里之行，始于足下。激情只是脑海中的一幅蓝图，一个宏伟的计划，每一个计划的实现都要付出不亚于常人的努力，只有努力和付出才能有回报。所以，经营者激情再加上行动才是推动企业发展的马达。

## 贪婪会使最简单的问题复杂

【人生悟语】

在企业经营中，为了企业的生存和员工的发展，利润是雇主不得不追求的。这没有什么可耻。自由市场的原则就是竞争，利润是正当营业所应得的报酬。无

论是员工还是管理人员都是通过努力工作才获得利益的。

有这样一则故事，说明了贪婪最终的结果就是使自己陷入无法自拔的境地，禁锢思维，连最简单的解脱方法也会被忽略，事态会更加严重。

一群聪明的猴子喜欢偷吃农民的大米，为此，人们想尽一切办法制服它们：用装着镇静剂的枪射击，用陷阱捕捉……都无济于事，因为它们反应太快，动作太敏捷。后来，一个动物学家找到了捕捉猴子的方法：将一只窄口的透明玻璃瓶在树干上固定好，放入大米。

到了晚上，猴子来到树下，伸手去抓大米（这瓶子的妙处在于猴子的爪子刚好能伸进去），等它抓起一把大米后，由于拳头紧抓着大米，爪子怎么也抽不出来。贪婪的猴子始终不愿放下已到手的大米。第二天，人们抓住它时，它依然不愿放手……

为了一把米，猴子失去了自由，这是聪明的猴子怎么也明白不过来的道理。它将手伸进瓶子时，满脑子只想着怎么将米吃进嘴，是大米迷惑了它的思维，以致危险来了它依然“咬定青山不放松”，非要将这把致命的大米送进嘴才安心。

人固然比猴聪明，但在面对利益诱惑时，也往往缺乏理智。明明知道是圈套，却又经不住诱惑，总以为既能得到自己想要的东西，又能进退自如。岂不知在伸手的瞬间，贪婪的欲望就使你注定落入他人设好的圈套，注定了被别人牵着走。从此身不由己，说着言不由衷的话，做着违背自己意愿的事，轻则狼狈不堪，重则身败名裂。

稻盛和夫认为，人要时刻保持清醒的头脑，笑看云卷云舒。摒弃不该有的欲望，心就能亮堂堂，照得见自己也照得见他人。人活着，仅有聪明是不够的，还需要善于理性思考，用理智驾驭自己的欲望，明辨是非，认清潜在的危险，不贪非分之利，否则最简单的问题也会变得复杂。

有这样一个案例，说明了贪婪可能会使一个企业由盛转衰甚至失败。

凯马特是美国显赫一时的超级零售商，在20世纪后期位居美国零售业榜首。现在几乎所有超市都在使用的收款系统，就是凯马特首次使用的。

随着规模越来越大，凯马特的管理者的头脑开始发热。他们认为，在全球的零售业当中，没有谁是凯马特的对手。因此，从1985年起，凯马特将大量的资金

用于收购书店、体育用品店、家庭用品店及办公用品店，试图通过向8个不同领域的扩展使自己更加强大，成为零售领域的“全能冠军”。

不过，令凯马特没有想到的是，市场的反应并没有他们预料的那么积极。事实上，耗费大量资金和精力辛辛苦苦收购来的企业不仅没有给凯马特带来一分钱的利润，反而年年亏损，凯马特虽然是零售业的超级航母，但也经不起这样的亏损，于是只得将这些企业转卖。

而在凯马特四处扩张的时候，沃尔玛已经后来居上，并取代凯马特成为美国零售业的霸主。尽管凯马特试图扳回霸主地位，但这时，已经雄风不再，结果，其赢利大受影响，到期的欠款无法支付，最终只能申请破产保护。

稻盛和夫认为，在企业经营中，为了企业的生存和员工的发展，利润是雇主不得不追求的。这没有什么可耻的。自由市场的原则就是竞争，利润是正当营业所应得的报酬。无论是员工还是管理人员都是通过努力工作才获得利益的。

然而，如果让利益蒙蔽了双眼，完全屈服于“利”，这就成了贪婪。所有利润都应是辛勤的劳动换来的，把利润投入到品质改良上以满足客户的要求，才是正确的，才是能够保持企业长远发展的选择。

## 不要追逐利润，要让利润跟着你跑

【人生悟语】

不要追逐利润，就是不要单纯地追求短期的利益，要懂得为企业的发展做长远的打算和计划。

企业发展时要克制贪心，做到适可而止。已经取得赢利的时候要注意获利了结，不要总是贪心想赚取更多的收益。这是稻盛和夫提出的观点，稻盛和夫还指出：“不要追逐利润，要让利润跟着你跑，使收入最大化，支出最小化，是企业成功的基本概念。利润无法通过追逐得来。只有持续增加收入、减少支出，才是企业获得利润的根本途径。”

不要追逐利润，意思是企业不能只是一味地追求利润的增长，要在追求企业发展的道路上始终坚持企业赖以发展的基本原则，要承担社会责任。也有人曾经说过和稻盛和夫相类似的话，著名管理学家彼得·德鲁克曾说：“企业目标唯一有效的定义就是创造顾客。”他的意思是：企业要是只是追着利润跑的话，不仅会使企

业领导人迷失方向，而且还会造成经营文化氛围的混乱，甚至有时候还会失去员工的信任，以至于危及企业的生存。

单纯追求利润的企业可能为了今天的利润而危害了明天的发展。追着利润跑的企业领导人可能看不清企业长远的发展方向，可能就为了短期的利益而使企业大量生产容易推销的产品，结果造成了产品的堆积和资金的占用。追着利润跑的企业也可能因为短期的利益，舍不得在产品研究工作、员工培训等长期投资方面花钱。特别是他们不情愿进行任何基建投资来扩大企业的固定资产基础。这样一来，他们的设备就可能陈旧，以至于达到危险的程度。

根据稻盛和夫的经营理念，不要追逐利润，就是不要单纯地追求短期的利益，要懂得为企业的发展做长远的计划和打算。中国有句古话叫：放长线钓大鱼。这与彼得·德鲁克提出的“必要的最低利润，是维持企业继续生存和发展的保证”的理论不谋而合。

面对日趋变化的社会环境，企业目标不应是单纯地追求企业的利润，还要将社会责任、尊重人等都作为企业目标的组成部分。在现代社会中，传统的企业利己主义和单纯的追求利润会受到社会的批判。企业不仅是由员工、经营者和投资者为主体组成的经济组织，也是一个包含顾客、供货商、竞争者、政府等要素在内的开放系统。

任何企业都是从小做大的，不可能一步登天。企业的利润都是一点点慢慢积累和赢得的。追求利润是每个企业经营的目的，是天经地义的事。问题是怎样追求利润呢？

有一个人凭着自己的才能和毅力开创了一家公司。在经营和发展这家公司时，他把“顾客为先、薄利多销，童叟无欺、诚信为本”作为公司的经营目标，而不是像有些企业一开始就以追求利润为目标。刚开始他的公司出产的产品利润很少，大家都认为像他这样肯定会亏本，甚至过几个月公司就要倒闭。但是经过几个月的时间，他的公司开始赢利，事实证明他制定的目标是非常正确的。

和同行的其他企业比起来，他们的产品不但价格实惠，而且质量也高，这样他就赢得了顾客，大家都喜欢他们的产品。加上他们公司的诚信的理念，使他们在市场上有了很好的声誉。每件产品都比别人少挣一点，虽然损害了短期的利益，但是正是因为他不追逐短期的利润，而是着手长远，以过硬的质量和低廉的价格赢得的顾客的不断增多，这样长时间之后，他的公司所挣的钱并不比只追求

强调利润的公司少，反而还多了一倍。

当其他公司醒悟并开始效仿他们，打价格战时，由于他的诚信和惯性消费令顾客更多地选择了他的产品。加上他又在产品的更新换代上大下工夫，把一些更适合顾客的产品推向了市场，依然秉承着公司的一贯宗旨，并没有趁机谋取暴利。正是他的这种以顾客满意为满意，以顾客需要为需要的方针，为他赢来了更多的顾客。而顾客的增多也为他带来了更多的利润，令他的公司获得了更大的发展。

这就是稻盛和夫说的“不要追求利润，让利润跟着你跑”。只有不单纯追求利润，在必要时割舍一定的利润，如承担其在环保、就业、社会稳定等方面相应的责任，和对顾客做出让利等。由此而保持自己在公众中良好的形象，这样利润就能跟着你跑。否则，以强调和追求利益为目标的企业，只会赢了今天输了明天。

企业的发展树立正确经营目标尤其重要。如果企业为了片面追求利润，损害消费者利益，毁坏企业自身形象，破坏生态环境，必然带来恶劣的社会效应，这样恶性循环，企业最终还是没有利润可以追逐。只有企业树立正确的经营理念，把顾客利益放在首位，让消费者满意，承担社会责任，企业才能有经济效益，社会效益，这样不用企业追逐利润，利润就会跟着企业跑。

企业若为了追求短期利益不尊重消费者或社会的利益，势必得不到消费者或社会的认可。所以企业在追求利润的同时，必须不能损害消费者或社会的利益，这样才会得到源源不断的顾客，企业才会有长远的发展。只有真正把顾客利益放在首位，真正尊重消费者权益，承担社会责任的企业才会被社会所认可，最终才能让利润跟着企业跑。

## 简单是企业经营的原理原则

【人生悟语】

用简单的经营原则，尊重员工、体谅员工，尊重顾客，不要让利益蒙蔽你的双眼，有一颗判断是非曲直的心，就能获得成功。

企业经营的成功，就意味着企业的发展和壮大。要想使企业发展壮大，就得依靠企业的经营原理原则。

稻盛和夫认为，懂得了企业经营管理的原理原则，经营者的头脑就会清醒起来，精神就会轻松起来，眼界就会开阔起来，心胸就会宽广起来，心理就会平衡起来，智慧就会启迪出来，遇上问题就会心神自定，分析问题就会清晰明了，解决问题就会有条不紊，经济决策就会正确果断……所以，企业经营管理之道的实质就是企业的成功之道。要想成为一个真正成功的企业经营者，就要明白企业经营之道的原理原则。

我们很多人往往容易把事情考虑得过于复杂，其实，事情的本质是单纯的。其实，表面看上去很复杂的事情，要是将其分解开来，也只是好几个简单的事件而已。企业经营也是一样，稻盛和夫曾经指出，关于经营和会计上的技巧和秘诀，无非就是最原始最简单的东西。也就是说，不要被细枝末节蒙蔽了双眼，抓住问题的“根本”即可，即使最复杂的会计也是如此。无论多么错综复杂的问题，都能追根溯源回到原点。面对千头万绪的经营或者会计上的问题，用简单原理对事情进行判断，就能化繁为简。

优秀的企业都懂得摈弃复杂烦琐的东西，依靠最简单、平常的东西来解决问题。比如IBM公司，就是靠着简单而又明确的原则和信念，把员工凝聚在一起。这些原则和信念构成了IBM特有的企业文化。IBM的行为准则包括：必须尊重个人；必须尽可能给予顾客最好的服务；必须追求优异的工作表现。这3条老沃森制定的简单原则，一直是IBM的行事方向。

作为一个拥有40万员工，年营业额超过500亿美元，在全球各国都有分公司的“巨无霸”企业，“行为准则”却只有3条，的确不易让人理解。老托马斯·沃森在1914年创办IBM公司时，只是本着让公司赢利，同时证明自己的价值这些基本而又简单的想法，写出了这3条准则，并以此作为公司的基石。他的目的简单明了——只是让那些为他工作的人明白，公司要的是什么。

这些简单原则，是任何一个IBM员工都必须坚守的基本原则。在IBM，任何决策和行为都是这些准则的体现。IBM的企业文化就是一种简单思维指导下的文化，这种文化说明，简单的原则比技术革新、市场销售等的贡献还要大。

IBM的原则简单，执行则更为简单，IBM时此只有两个字——去做。IBM在会议、内部刊物、备忘录、集会中所规定的事项，或是在私人谈话中，都体现了其简单原则。IBM公司所有的主管人员都必须身体力行这些原则，避免让这些信念和原则变成空话，如此，则是在提醒全体员工：只有按照简单原则行事，才符合IBM

的要求，才能共同得到发展。

一个简单的问题，不能人为地把它复杂化；一个复杂的问题，更要将之简单化。任何大企业，无论其理念和管理手段多么先进，都会由上至下逐渐减弱，因此，越是复杂的原则、理念越难以落实到基层，采取简单的、通俗的原则，可以将之贯彻到最基层，从而也就很好地解决了流程和执行问题。国内的很多企业，规章制度动辄就是几十几百页，其实这么复杂的制度，有几个人愿意去了解呢？它们又怎么可能被落实呢？所以，管理源于简单，这是IBM这样一个“巨无霸”企业的管理经验对管理者很大的启示。

稻盛和夫说，刚开始经营京瓷时，根本不知该如何经营一家公司，很茫然。当时他不管自己的困惑，决定就凭做人的是非判断能力，选择正确的事去做，并且坚持将它做好。当时他把“不说谎、不给人添麻烦、诚实、不贪心、不自私自利”这些简单的规范，奉行为企业经营的指导原则及行事判断的守则。就是这些我们从小听父母和老师讲，但长大后，渐渐忘记的最简单的做人的原则。

虽然当时稻盛和夫对经营一窍不通，但是他相信不管是做什么事情，如果违反大家共同认定的伦理与道德，是不可能成功的。就是在这些再简单也不过的标准和原则的指引下，稻盛和夫始终无惑地走在正确的方向，并且把公司带向了成功之路。所以当别人问稻盛和夫先生成功的经验和方法时，他说他拥有简单却强有力的指南针，让他懂得去追求人所应为之正道。

通过稻盛和夫的成功经验，我们能看到，其实简单也可以作为企业经营的原则。这需要我们现在的企业经营者反省。随着市场经济竞争的激烈，越来越多的企业经营者不惜以损害消费者利益，损害员工的利益、毁坏企业自身形象，破坏生态环境为代价，追求企业的经济效益。

这些企业虽然获得了短期的利益，但最终还是会被消费者唾弃，最终失败。要是企业家像稻盛和夫先生一样，用简单的经营原则，尊重员工、体谅员工，尊重顾客，不要让利益蒙蔽你的双眼，秉持一颗判断是非曲直的心，就能获得成功。其实，企业经营也是和做人一样，只有坚持做人最基本的原则，树立正确的经营原则，踏踏实实坚持下去，才能获得成功。

## 要让他人也有利可图

【人生悟语】

你做的一切不能只为了你自己，要懂得利他，懂得不管是在和同事还是和同行的竞争者相处，都得让他人有利可图。

在企业经营中，要让他人有利可图，是指企业经营中，不仅要考虑到员工的利益，还要在与其他企业竞争中，让对手有利可图。稻盛和夫总是讲，创办公司并不能只为了自己的私利，应该更从他人利益着想、关爱他人，要让他人也有利可图。

一个时刻只为自己着想的自私的人，是难以取得大成就的，企业最终也会抛弃这样的员工。基于这样的理念，京瓷公司的经营目标确立为“在追求全体员工物质精神两方面幸福的同时，为人类、为社会的进步发展作出贡献”。正因如此，京瓷公司才做到全体员工有一个共同的思维方式、理解公司的企业文化氛围，不断促进企业的发展。

在企业竞争中，也许很多人都无法理解稻盛和夫的“利他”思想，也就是他常常说的“要让他人有利可图”。因为在我们很多人的意识中，企业经营最主要的目的就是为了获得利益，如果一味地“利他”的话，就是把自己的利益拱手让人，这违背了企业经营最初的目的。

企业在竞争中，就必须得“利己”，因为这样能使利润最大化，公司或自己才能得到最大的好处，才能在企业竞争中处于优势地位。但正是因为稻盛和夫的这种“利他”才使企业赢得了社会的支持和喜爱，在最困难和危险的时期，能够保持超越竞争对手的强盛竞争力。稻盛和夫说过，“利他”是企业经营的起点，经营公司不能一味想着“只要自己公司赚钱就好了”，而要让他人也有利可图。

稻盛和夫的学生曹岫云曾经对稻盛和夫先生的哲学做过阐释：你做的什么是正确的，你的良知是知道的，因为人有本能，有欲望，妨碍着你不能正确判断事物，用私心来判断，你肯定不能得出正确的判断，即使成功也是一时的成功。你要有宽阔的视野，摆脱束缚。你办企业，不仅要考虑自己的利益，也要考虑员工的利益，客户的利益，社会的利益，那么员工就会认同你，你对员工严格要求他也能接受。

稻盛在企业经营管理上也是运用的这套哲学，正是这套哲学每次都在困境和危机中挽救了企业，使他的企业继续发展。稻盛和夫出任日航董事长和CEO后，4、5、6三个月财务报表核算立即出现了赢利。当时稻盛和夫在日航并不仅从事具体的日常经营和管理工作，而且运用稻盛哲学在意识形态方面，让大家明

白，事情怎么会变成这样以及怎样改变这种局面。他用稻盛哲学让大家在精神层面有了一个新的认识。

稻盛和夫在精神上重塑日航的经营文化，建立与日航产生共鸣的企业哲学和思维方式。就是让所有人都明白到，你做的一切不能只为了你自己，要懂得利他，懂得不管是和同事还是和同行的竞争者相处，都得让他人有利可图。为了使全体员工都能认同并追随公司的经营方针，稻盛和夫经常召开干部会议，传播他的哲学思想，不遗余力地培养能够对自己的思想理念产生共鸣和认同的管理者，以使这些管理者能够让他的思想理念在员工中进行传播。

在传播培养的同时，他自己身体力行，先从企业经营为员工以及顾客的利益着想。不但在制定企业的经营目标和理念的时候为员工着想，为顾客着想，还以企业领导人的身份在平时的管理和治理中处处照顾到员工下属的利益。在这样和谐的经营氛围和优秀企业领导人的领导下，企业各个部门的员工同心协力工作，工作效率提高，企业开始蒸蒸日上。稻盛对待同行的竞争者也有同样的“利他”思想。他常常说要让他人也有利可图，其他企业才会和自己合作，这样自己的企业也就能赢利。

稻盛和夫的经验诉我们，作为企业经营领导者，不管是在管理企业员工，还是在和企业的对手竞争，都要有一颗“利他之心”。有让需要听你指令或是要和你合作的人感觉到其切身有利益可图，有甜头可尝，那样的话即使是自己不愿意做的事情，也会犹豫一下，权衡其中的利弊。有时还会出现变不利为有利，不愿意变愿意的局面。

## 经营依赖踏实努力的积累

【人生悟语】

努力工作可以磨炼灵魂，经营则是靠踏实努力的积累。禅宗的和尚和修道的修行者们，在刻苦修行的过程中磨炼自己的灵魂。将心思集中到一点，抑制杂念狂想，不给它们作祟的空间，通过这样的修行，整理自己的心绪，磨炼自己的心志，造就纯粹而优秀的人格。因此说，努力踏实工作和修行过程一样，能磨炼人的灵魂。

每个人都有属于自己的梦想。梦想是美好而纯真的。但实现梦想的过程却是曲折而又艰辛的。只有不放弃自己的梦想，踏实努力地一步步前行，才能找对自

己的人生轨迹，朝着梦想与现实交汇的地方不停奋斗。在生命的征程中，踏实和努力是做好一切事情的必备品质。为了成功，我们需要抱着坚强的信念振奋努力去铺就一条胜利大道，像松鼠一般孜孜不倦地努力，像蜗牛般踏踏实实地前进。

生活中，除去我们无法抗衡的自然灾害，就没有不可能完成的任务，也没有解决不了的问题。所以只要是问题，就一定有办法解决，不要说自己已经尽全力、无力可施了。往往成功就在附近，只要你能再努力一把，再踏实一些，它就会出现在你眼前。

稻盛和夫白手起家，他经营的京瓷公司从一个地方小企业发展成为今天拥有两个名列世界500强的子公司的跨国大企业，他的企业通过多年来的不懈努力和踏实勤奋，成就了今天的辉煌业绩。稻盛和夫曾经强调："努力工作可以磨炼灵魂，经营则是靠踏实努力的积累。禅宗的和尚和修道的修行者们，在刻苦修行的过程中磨炼自己的灵魂。将心思集中到一点，抑制杂念狂想，不给它们作祟的空间，通过这样的修行，整理自己的心绪，磨炼自己的心志，造就纯粹而优秀的人格。因此说，努力踏实工作和修行过程一样，能磨炼人的灵魂。"

在世界级的大公司，管理人员都要从基层做起，连老板自己的儿子要接班，也得在公司的每个岗位去做一遍。从基层干起，踏踏实实地奋斗，积累经验、诚信和人气，这是担当重任不可缺少的要素。同时还可以让员工经受艰苦的磨砺和考验，体验各个岗位乃至人生奋斗的艰辛，更加懂得珍惜。由此可知，勤奋和踏实对塑造一个优秀人才是多么地重要。

正如稻盛和夫说的那样，做人很重要的方面就是要踏实努力，很多很有成就的科学家艺术家，都从始至终保持着踏踏实实的工作态度，努力地经营人生。比如爱因斯坦、肖伯纳、居里夫人等。他们都在各自领域上有了一番成就，却没有因此而骄傲自大，为所欲为。他们依旧钻研，依旧踏实，谦虚，努力，尽他们的能力去帮助他人，为社会甚至整个世界做贡献。如果他们因取得的成绩而骄傲，自满，不再如往日那般勤奋，踏实，那就不会再有任何成就。

A对B说："我要离开这个公司。我恨这个公司！"B建议道："我举双手赞成你报复！破公司一定要给它点颜色看看。不过你现在离开，还不是最好的时机。"A问："为什么？"B说："如果你现在走，公司的损失并不大。你应该趁着在公司的机会，拼命去为自己拉一些客户，成为公司独当一面的人物，然后带着这些客户突然离开公司，公司才会由此受到重大损失，非常被动。"A觉得B说得非

常在理，于是努力工作。终于，半年多的努力工作后，他有了许多的忠实客户。再见面时，B问A：“现在是时机了，要跳槽赶快行动哦！”A淡然笑道：“老总跟我长谈过，准备提升我做总经理助理，我暂时没有离开的打算了。”其实，这也正是B的初衷。

对个人而言，现在的工作业绩就是明日你的简历上浓重的一笔，也是未来的资本。因此，在积累的阶段一定记得把地基打牢。踏实工作才是智者的选择。

企业的经营也和个人的发展经历大致相同。要想使企业能够不断进步，就不能急功近利，奢望目标一蹴而成。经营需要在实践中一步一个脚印地踏实前进，并在成长过程中不断积累经验，努力改善不完美的地方，最终实现蒸蒸日上的美好局面。

我们都要面对以后的人生道路，那会是充满艰辛和竞争的旅途。是否成功，在于我们是否有踏实做人，本分做人的精神。我们需要知道，自己要做的事还有很多，还有很多东西值得去探索，学习，还有很多不足有待改进和提高，只有踏实本分努力上进的人，才能将本职工作做好，才能攀登一个又一个事业的新高峰。

我们都渴望生命中的鲜花与阳光，但却无法拒绝和逃避生活的苦难，完美的人生就是要从挫折中获取坚强，从失败中看到成功的曙光。

## 杰出的经营者会游刃于两极之间

【人生悟语】

要学会虚心倾听别人的意见，在自信的心态上还需退后一步，保持谦虚，向包括部下在内的各色人等请教，完善自己的想法。

现代企业面对的经营环境纷繁复杂、瞬息万变，越来越多的人认识到作为企业航行的舵手——企业领导者必须具备优良的心理素质和准确的判断力，以便于企业在航行时确定正确的航道和经历大风大浪。正确的航道是组织存活的基础，要是一个企业连目标都是错误的，那这个企业将无法生存、发展和壮大。作为舵手的组织者还要培养经得起风浪的勇气和意志。

稻盛和夫曾经说过，作为领导者必须率先垂范，以亲身背景做示范，教育员工。并且，身为企业的高层领导，综合考量战略战术也很必要，如此往来于前线

与后方，实行指挥，才是杰出的领导者。成功也是考验，一时的成功不能保证一世的成功。其实，考验并不是单指苦难，成功也是上天给予的考验。即便凭借一时的运气获得成功，也绝不能忘乎所以。不失谦逊之心，努力不懈，这点至关重要。

要学会虚心倾听别人的意见，在自信的心态上还需退后一步，保持谦虚，向包括部下在内的各色人等请教，完善自己的想法。杰出的经营者在持有强硬领导力的同时，游刃于两极之间，另一方面，也须兼备将前者予以否定的谦虚精神。

对于领导者，稻盛和夫强调的是，作为经营者必须要具备领导力的这两方面，即强硬的领导力和温情谦虚的关怀精神。为什么经营者要游刃于两级之间，具备这两方面的特质？因为领导人如果具有了强硬的领导力，那么这个领导者将对工作中的人和事不带感情因素，善于分析，思维清晰。这种领导者善于竞争，追求控制权。

与之相比，具有温情谦虚的关怀精神的领导者积极参与各项事务，感情丰富，并且善于培养下属。这种领导者善于合作，寻求意见的统一，倾向于通过非正式的协议和双方之间的互谅互解。要想成为一个成功的领导者，领导企业走向成功，领导者必须具这两种特质，才能使企业处在一个充满竞争的环境中时，时刻处于竞争的优势地位，才能积极面对企业生存挑战。同时因为企业是由人组成的，他们掌握着组织需要的知识，并且渴望激情、挑战、成就和被认可，这就需要领导人拥有这种温柔的特质，这样才能使企业上下团结一致，才能使企业有和谐的经营文化氛围。

一位农场主为了解决某块草皮过于茂盛又无暇修剪的困扰，从朋友的牧场买来了两头羊。体型较大的农场主管它叫麦克，比较瘦小的农场主叫它佩蒂。刚开始时，麦克和佩蒂被关在笼子里。整个白天，麦克都不停地用头撞笼子，直到晚上筋疲力尽了，才垂头丧气地躺下。而佩蒂，在撞了几下之后就躺在旁边，之后再没动过。

过了几天后，麦克和佩蒂开始被放出笼子，有一只叫欧迪的小狗负责看护它们。这条狗体形很小，但却异常凶悍，总喜欢追着麦克和佩蒂玩。刚开始，麦克和佩蒂只会埋头四窜，直到有一次，佩蒂停下来朝欧迪冲来的方向顶了回去，欧迪立刻停了下来，和佩蒂对视了会儿后悻悻地走开了。之后，欧迪只待在离麦克和佩蒂很远的地方。麦克和佩蒂对事情的反应也有很大的不同。当农场主将两只

狗拴在链子上，有人靠近时，佩蒂起初不安然后渐渐接受，而麦克一直都是死命地往后躲。

农场主要将它们赶回笼子或是喂它们食物时，佩蒂很温顺，而麦克总是很不安分。到后来，农场主看到大个儿的麦克总是跟在小个儿的佩蒂身后，佩蒂去哪里，麦克也去哪里，而到了一个新地方，先吃草的一定是佩蒂，麦克都是在佩蒂吃过之后才开始，佩蒂慢慢地变成麦克的领头羊了。

为什么小个儿的佩蒂最后反而成了领头羊，就是因为佩蒂身上具备了我们所说的领导者的两种特质。一开始面对笼子及农场主的喂养时，麦克一味地乱冲乱撞，而佩蒂，只在最初尝试了几次就放弃了，可见佩蒂有辨析的能力以及冷静、准确的判断力。

具有这种特质的领导人在面对激烈和不确定的市场环境时能准确地做出判断，能制定有利于企业发展的目标和方向，还能赢得下属的尊重和拥护及对手的敬重。这种领导者能密切关注宏观大局和微观细节，关注客户、顾客和下属，发现需求和风险、问题以及机遇，制定全面的执行计划。

面对小狗欧迪的追逐时，佩蒂从起初的逃窜到最后的反抗正体现了作为领导者的另一个特质，就是强硬的领导力，勇于接受挑战。这种领导者能在必要时直接、明确、坚定、毫不含糊地说“不”。具有强硬的情感——稳重、果断、无情，但不失人性。

稻盛和夫指出，领导者游刃于两级之间，持有强硬领导力的同时，兼备谦虚精神将能让企业获得长远的发展。同时具有这两种特质，将有助于赢得权威和信任，有助于任务的完成，有助于确保强势管理。杰出的领导者的目标在于创造条件，使员工和企业共同成长、发展和获得成功，从而使企业获得长远的生命。

## 【稻盛智慧】经营为什么需要哲学

2010年6月11～12日，我在中国北京参加了稻盛和夫经营哲学北京演讲会，并发表了演讲，与现场的中国企业家们进行了互动交流。

在稻盛和夫（北京）经营哲学报告会上，参会的人很多，有来自日本和中国无锡的盛和塾塾生，以及稻盛和夫（北京）管理顾问有限公司组织的稻盛和夫经营研究会的成员。参会的成员对于我的经营哲学充满了期待，我做了题为《经营

为什么需要哲学》的报告。

虽然这个题目我曾经做过类似的报告，但是企业的经营哲学关系到企业的生存、发展，所以我希望听过的成员能够再进行反思，加深理解，没有听过的成员则能够获得启发。

我今天的演讲大致可以分为三个部分，第一部分，我将结合我经营企业多年的经验，谈谈企业经营之所以需要哲学的理由；接下来，我会简单来讲解一下企业如何实践经营哲学；最后，就谈一谈有关经营者、有关领导人资质的话题。

首先，我之所以如此推崇经营哲学的原因是来自我自己经营企业的实践。我想很多人也都知道我的经历了。我大学毕业的时候，进入到一家名叫松风工业的企业工作，当时这个企业处于亏本的困境，员工的工资也不能按时发放，这也导致企业与工会之间的矛盾非常突出，员工时常罢工，企业很难正常运转。公司分配给我的工作是开发新型陶瓷材料，工资待遇低，也缺乏相应的研究设备。所以，我从内心里来讲，并不愿意做这项工作。但是迫于无奈，我不得不投入这项研究。我自己刚开始工作就陷入这种局面，当时的苦恼是可想而知的。但是，事实既然如此，再抱怨也是无济于事的。所以，我还是调整了自己的心态，经常来思考如何能够以更好的状态来投入工作。从这时起，“为了做好工作，必须有这样的思维方式，必须抱这样的心态。”每当我有所感悟时，我就把自己的想法记在研究实验用的笔记本上。

27岁的时候，我离开松风工业，在朋友的帮助下，创立了京瓷公司。我刚开始创立京瓷的时候，的确是在一穷二白的基础上，不仅缺乏资金、技术、设备，而且我自己没有任何的经营管理经验，对于企业的经营完全是个门外汉。所以，刚开始的时候，我感到自己的工作处于非常混乱、无序的状态，完全没有头绪，经常处于焦头烂额的状况。所以，我极力希望自己能够摆脱这种状态，就经常绞尽脑汁地在思考如何让企业的经营处于良好的状态。从理念到方法，我每天都认真思考。也正是在每天忙于工作的过程中，也在同时思索究竟该怎么做，工作和经营才能顺利进展。在这个过程中逐渐孕育出有关工作和经营的理念、思维方式以及具体的方法模式，归纳起来就是“哲学”。

我在自己积累经营哲学的同时，也注重将经营哲学讲解给员工，并将其运用到企业的实践中。通过我多年的实践，我发现企业的经营哲学对于企业的运营发挥了不可或缺的作用。这使我更加明确地意识到，企业是一个集团，为了实现高

目标，大家在工作中必须配合协调，不管个人好恶，全体人员都需要拥有共同的思维方式，需要理解并赞同这样的思维方式，这是做好工作、实现企业目标的前提。所以，我也通过多种方式来向大家介绍我的经营哲学，不仅是企业的管理者，即使普通的员工也有必要加深理解公司的哲学、思维方式，大家共同拥有这种哲学。具体来讲，我认为企业之所以需要经营哲学的理由有三个：

第一，企业的经营哲学能够为日常运转、经营管理提供判断的基准。

在我看来，所谓哲学，首先是经营公司的规范、规则，或者说必须遵守的事项。经营公司无论如何都必须有全体员工共同遵守的规范规则、或事项，这些作为“哲学”，必须在企业内部明确地确立起来。

然而，事实上，不管是日本、还是中国，也不管是古代、还是现代，都有很多企业因为没有自己的经营哲学，忽视了经营企业必须遵守的规范规则，而致使企业不能做到遵纪守法，遭到无情淘汰的事实。例如在日本，因食品作假的雪印乳业公司、因做假账粉饰财务数据的钟纺公司；在美国，大型能源企业安然公司，美国第二的世界通信公司，都因财务做假而崩溃了；在中国，大型乳制品企业三鹿集团，因为对三聚氰胺事件负有责任，导致资不抵债而破产。

试想，如果这些企业的经营者能够明确确立自己的“哲学”，并且将这种“哲学”在企业里面渗透到员工的言行举止中，将它变成日常生活中的规范、规则和必须遵守的事项，这些丑闻就不会出现。所以，我认为，正因为缺乏这种朴实哲学的人成了大企业的领导者，才招致今天世界上许多大企业丑闻频发。而其结果是造成了整个社会陷入极度的混乱。

也正是吸取了其他企业失败的教训，我在京瓷从创立以来长达半个世纪的经营中，非常注重不断完善经营哲学，并且努力践行“作为人应该做的正确的事情以正确的方式贯彻到底”，将自己的理念认真地讲解给员工，说服员工。而京瓷经营之舵从未偏离正确的方向。后来京瓷进军海外，这样的判断基准更成为全世界普遍适用的哲学。

第二，京瓷的发展历程证明了经营哲学是正确的。

我自己早年的生活充满了艰辛、坎坷，在奋斗的历程中，我很早就强烈地意识到，必须揭示高目标。在京瓷创业之时，我就努力实践这个哲学理念。如今，京瓷已经成长为世界第一的陶瓷公司，这样的结果证明了我的哲学、即我强调的

思维方式和方法论，是正确的。

在我看来，所谓“哲学”，它用来表明企业的目的、企业的目标，即要将这个企业办成一个什么样的企业。同时这种“哲学”还要表明，为了实现自己希望的、理想的企业目的，需要有什么样的思维方式。因此，这种哲学在企业经营中必不可缺。

京瓷刚刚诞生的时候，只是一个名不见经传的小公司，连工厂都是借用的，运转也极其困难。即使如此，我仍然为京瓷树立了远大的目标：“要把京瓷这个公司办成西京原町第一的企业，西京原町第一以后，就要瞄准中京区第一，中京区第一以后，接着是京都第一，实现了京都第一，再就是日本第一，日本第一后，当然就要世界第一。”其实，这在当时看来都有点痴人说梦。但是，我仍然在坚持不懈地将这个目标向所有的员工诉说。这个目标不仅给员工们一个美好的梦想，也对我自己是一个莫大的鼓励。因为为了实现这个目标，我不断向员工们诉说为了实现这样的高目标所必需的思维方式和工作方法。在我的“哲学”中，“树立高目标”，“持续付出不亚于任何人的努力”，“把自己逼入绝境”，“极度认真地生活”这类表达克己的严肃的思维方式和人生态度的句子随处可见。而事实上，不管是经营者还是普通员工真正理解了自己的经营哲学后，他们的确在实践中也将如何思考，如何行动，从思维方式到工作方法统一到了这个目标上。朝着这一方向，全体员工团结一致共同奋斗。

现在看来，如果没有当时给京瓷树立起攀登世界第一的宏伟目标，也许就不会有京瓷今天的成就。

第三，企业的经营哲学可以赋予企业优秀的品格。

京瓷发展到今天，在全球有很多生产据点和销售据点，在世界各地开展业务，自然众多的员工也是外国人。那么，对于在语言、民族、历史、文化完全不同的地区和国家开展业务，如何进行管理的问题就亟待解决。这个问题，在刚开始的时候，也的确困扰了我们很久。在经过了不断地尝试、实践后，我就找到了决定跨国经营成败的关键在于：海外的当地法人，从领导人到基层的员工，对于公司本部，是否抱有信任和尊敬之念。

这个道理非常简单，试想如果让一个既不受信任、又不受尊敬的人在异国他乡治人管人，当然不可能成功。同时，缺乏对企业领导人的信任和尊敬，员工们对企业就无忠诚可言。当然，领导在场与不在场，员工的表现就很可能有天壤之

别。

如何让来自异文化的员工能够对公司抱有信任和尊敬之念呢？关键就要看这个公司是不是具备优秀的品格，优秀的品格能够超越人种、语言、历史和文化的障碍，能够打动世界不同国家的人们的心，优秀的品格中充满着美好的德行。做不到这点，海外的经营就不可能成功。当然，这一点对于中国人来说，是很容易理解的。中国历史上治乱兴亡的历史就充满了“以力治人”与“以德治人”两种不同方式之间的交替。

“由高层次的哲学所支撑的、具备优秀品格的企业，它们的员工就是值得我们信任和尊敬的。因此，我们应该尊重他们的意见。”能够赋予企业优秀品格、赋予员工优秀人格的高层次的哲学非常必要。而我的经营“哲学”可以赋予企业一种优秀的品格。就像人具备人格一样，企业有企业的品格。企业经营非常需要优秀的哲学，就是因为这种哲学可以赋予企业优秀的品格。“哲学”就是用“作为人，何谓正确”为基准进行对照，从中归纳出来的“正确的为人之道”。其内容能够漂洋过海、超越国境，在“全球性经营”中也能有效地发挥作用。

我上述讲到的三点支撑了我的哲学理念，希望能够成为大家在经营企业的时候用于参考。当然，构建企业哲学仅仅是开始，最为重要的是要实践企业经营哲学，在企业里提倡这种哲学，与员工们共同拥有这种哲学，共同将其付诸实施。

大家都明白，对于哲学，不是能够领会或不能领会的问题，而是随时反思反省，不断努力去领悟，去体验，这才是最重要的。因此，我必须天天反省，天天反省自己，一点一点磨炼自己的灵魂，提升自己的人格。而在反思企业的经营哲学，相应地也经常能够不断悟出新的东西来。关于将经营哲学付诸实践的重要性，我想用我小时候在故乡鹿儿岛学到的一首歌中的歌词来说明。这首歌名叫“日新公伊吕波歌”，这首歌的哲理意味深长，多年之后，每当我回忆起来总感觉到内涵丰富、意味深长。歌曲的第一句就是“无论你读过、听过多么好的道理，如果不亲身实践就毫无意义。”道理虽然简单，但是真正能够理解它，并切实实践却是很难的事情。此外，这首歌里还有一句：“圣贤之道，听了唱了却不做，毫无价值。”也充分说明了亲自实践的重要。我经常用这首歌所阐释的哲理来思考经营哲学的实践，而京瓷的实际经营也证实：将哲学融入自己的血肉，付诸实践，虽然极为困难，但理解“作为人，就应该这样去生活”，力求接近这种理想的生活状态，并为此而拼命努力的人，与不作这样的思考、漫不经心地生活的人之间，人生和工作的结果可以迥然不同。

倡导哲学的经营者的姿态，在企业实践哲学、与员工共同认可这种哲学的过程是很重要的。千万不要只在台前讲一些目空一切、好高骛远的豪言壮语，而是要抱有谦虚、谨慎的态度。越是高层的哲学，在让年轻员工们学习理解时，越要采取谦虚的态度，与员工们共同钻研，共同实践。因为，表达高层次的思维方式的哲学，能够完全实践的人并不存在。自己都无法做到的事情，就不能用居高临下的姿态来一味地要求别人。就我自己而言，我在给员工讲解哲学之前，往往会讲这样一番话："我提议大家要学哲学，好像我自己有什么了不起似的，其实这种哲学我自己还没有实行。我虽然是公司的领导人，但至今在哲学的各个方面都没有很好实践，从这个意义上讲，我还是个尚未入门的小学生，但从今之后，我要与大家共同努力，终生去实践这种哲学。不是说因为自己还没有很好实践，就不能在大家面前提倡哲学。作为社长，我至少要提出'应该这么去做。'因为我希望通过学习哲学，年轻人能成长，公司能发展。如果大家认为我违反哲学，那么，希望大家超越我，拥有更出色的思维方式，来带领公司向前进。这样做，不仅能使公司发展壮大，而且能使大家人生幸福。"

最后，就有关经营者、有关领导人资质的话题，我也谈谈我的看法。

当然，对于这个话题我曾经讲过。那是在2002年4月，我与位于美国华盛顿的国际战略问题研究所（CSIS）的前理事长戴维特·阿布夏先生共同创建了名为"阿布夏·稻盛领导力研究会"的领导人培训机构。在发表演讲的时候，我就提出："现在的世界上，许多社会之所以荒废，根本原因就是很多集团的领导人只具备第三等资质。为了让社会变得更好，把吕新吾所说的具备第一等资质的人，就是具备高尚人格的人选为领导人，极为重要。"因此，我极力主张我们在选择领导人时必须同时考虑"怎样才能提升人格""怎样才能维持高尚的人格"。具体到企业的经营中，这个观点是同样适用的。在企业里，经营者被授予极大的权力，但是这种权力的行使，应该是为了保护员工，为员工创造幸福，而不可以用来压制员工，不可以用来满足经营者个人的欲望。

今天，围绕着"经营为什么需要哲学"，我从这种哲学在企业经营中的必要性、内容、实践的方法这几个方面展开来讲。非常感谢大家能够与我分享我的经营哲学，也衷心希望在座的各位能够在自己的企业内确定正确的哲学，与员工们共同拥有这种哲学，以此来促进企业长期持续地发展，为员工、社会、国家的发展作出贡献！

希望我的讲演能够为大家带来帮助，再次感谢大家！

# 第三课　阿米巴经营

领导力的提升，管理力度的加强，在稻盛先生看来，其实质都是建立在企业领导者的品行操守之上的。这包括以“大我”的爱去包容一切，以图强的精神去引导一切，以兼容并蓄的方式去接纳一切。我们不难看出，这几个要素其实都是以领导者为出发点，稻盛先生开创的“阿米巴经营模式”正是建立在这样的前提下，才激发起员工最大程度的热情，从而将企业推到一个别人难以企及的高度。

# 第一节　行善无私：领导者应舍私利，行正道

## 领导者应有令人钦佩的人格魅力

【人生悟语】

人格魅力是领导者以自己高尚的道德品质和情操，在长期的领导活动中形成和发展的独特的感染力、影响力、吸引力、号召力等的总和。

稻盛先生指出，人格魅力是领导者以自己高尚的道德品质和情操，在长期的领导活动中形成和发展的独特的感染力、影响力、吸引力、号召力等的总和。它是领导者建立良好人缘的基础和关键。希尔博士有句名言："真正的领导能力来自让人钦佩的人格。"

人格魅力是一种影响力，一种使人潜移默化地接受对方影响的心理因素，一种客观存在的社会心理现象。与影响领导人缘的其他因素相比，它具有非强制性、无形性、渗透性等特征。有能力的人，不一定都有人格魅力。稻盛先生曾说，缺乏优秀的品格和个性魅力，领导者的能力即便再出色，人们对他的印象也会大打折扣，他的威信和影响力也会受到负面影响。

领导者的人格魅力影响着其执行任务的能力，其影响主要通过领导者运用权力时产生的亲和力、凝聚力、感召力，使被领导者心甘情愿地为实现既定目标努力奋斗。稻盛先生在经营企业时不断提升自己的思想修养，学习各方面的知识，同时潜心研究西乡先生的思想和西乡先生遗训，最终确立了自己的人生和经营哲学，并按照这套哲学为人处世，经营企业，形成了令人钦佩的人格魅力，最终获得了企业和人生的成功。

人格魅力一旦形成和塑造起来，在领导者实践中会产生多方面的积极效应，为领导者建立良好的人缘奠定坚实的基础。

衡量一个人的真正品格，很大程度上要看他能否在别人面前始终如一地坚持自己的原则。

一个犹太人在小镇上开了一家小小的酒吧。有一天，他接到一个电话，对方委婉地说："我将和我的几个朋友一起前往你的酒吧。为了方便，你能谢绝其他顾客吗？"犹太人毫不犹豫地拒绝了："我欢迎你们来，但要谢绝其他顾客，这

不可能。”最后，对方亮出了自己的身份：“我是出访中东的美国国务卿基辛格博士，我是在朋友的推荐下过来的，希望你能考虑一下我的要求。”犹太人礼貌地说：“先生，您愿意光临本店我深感荣幸，但是，因您的缘故而将其他人拒之门外，我无论如何也办不到。”基辛格博士听后，悻悻地挂断了电话。第二天，犹太人又接到了基辛格的电话，说明天只打算带三个人来，只订一桌，并且不必谢绝其他客人。犹太人说：“可我还是无法满足您的要求。”基辛格很意外：“为什么？”“对不起，先生，明天是星期六，本店休息。”“后天我就要回美国了，您能否破例一次呢？”犹太人很诚恳地说：“不行，我是犹太人，您该知道，礼拜六是个神圣的日子，如果经营，那是对神的玷污。”基辛格无言以对，只好带着遗憾回到了美国。

一个人即使什么都没有，但他不能没有做人的品质。环境最能考验一个人的品格，越是恶劣的环境，越能体现一个人品质的高贵，直到最后，对手也将被你人格的力量所折服、所倾倒。

对于企业领导者来说，具备智慧、幽默、乐观、进取、正直、公平、宽容、有爱心等个性品质，将创造出一种独特的风格把其他人吸引到你身边，凝聚在你周围，营造一个活力化的充满人情味的可信赖的氛围，并以此来激励下属潜能的发挥，提高工作效率。拥有令人钦佩的人格魅力的领导者，具备改变现状的冲动和能力，独立思考，大胆创新。拥有令人钦佩的人格魅力的领导者，具有高尚的品质、情操和良好的道德修养，会不断地完善自己、充实自己，努力提高工作能力和领导水平，能有效地制约自己，反省自己。

拥有令人钦佩的人格魅力的领导者，具有强大的威慑力，能扶正祛邪，与各种影响安定、团结的力量进行斗争，维护、巩固和发展良好的人缘，能以独特的智慧、方式和力量获得他人衷心的理解、关心和支持，创造真实、稳固、和谐的人缘。对于那些不太擅长交往、性格内向的领导者来说，独特的人格魅力具有无形的、持久的交际效果，是对自己的立场、品质、态度的无声的解释和宣传。

拥有令人钦佩的人格魅力的领导者，善于以自己的优势帮助他人改正缺点、完善人格，同时不断地吸取他人的优点和长处，充实和革新自己；要积极参加各种领导活动，主动接受挑战，在实践中增长才干，锻炼人格；要经常与人沟通思想，感染他人，教育他人，鼓舞他人；要从小事做起，探寻和创造建立良好人缘的切入点、结合处和连接部；要定期反省自己的人缘发展状况，及时总结成功的经验和失败的教训，虚心听取多方面的意见，及时发现和改正自己的缺点；使用

反对自己的人，鼓励他人批评和监督自己，营造彼此之间诚恳批评和监督的良好风尚。

只要领导者用爱心和榜样的力量去感化人，用尊重和理解的方法去帮助人，用能力和积极的品格去影响人，用设法提供舞台和机遇去引人，那么，他就一定会成为一个有着强烈的吸引力和感召力、身受下属和群众拥戴的领袖人物，就能拥有令人钦佩的人格魅力。

## 具美德而不露锋芒者居高位

【人生悟语】

任用人才，虽然不能将小人与君子过于严格地区分，要善于体察小人的所思所想，善于利用他的优势才能，但是决不能将重任委于小人，不能让小人占据领导职位，不能将其置于高位，要让具美德而不露锋芒者居高位。

谦虚，是做人最重视的美德之一，我们很小的时候就被灌输，社会的门楣有高有低，只有以谦卑的姿态行走其间，才能顺利通过所有的门庭。长辈或是老师在我们学习或是工作的环境中经常说要低调做人，高调做事，时刻谨慎，不锋芒毕露。只有做到如此，才能合群，融洽地与别人相处。

在社会上，那些才华横溢、锋芒太露的人，虽然易出风头、惹人注目，可是也容易遭人暗算。锋芒不露，谦虚低调，则能做人随和，善与人处。史传圣人舜极为平易近人，在乡民中，他的表现就是一个普通乡民；在贵族间，他的表现就是一个高雅贵族，在军旅中，他的表现就是果敢军人，在妇人间，他的表现就是善解人意的温柔之人，所以他，适应社会，赢得全民上下的拥戴。

稻盛先生认为，任用人才，比能力更重要的是观察他的品格。如果只因能力强、工作得力，便让小人登上高位，那么公司必将溃败。寻觅德高望重、品行端正之人，将这种人放在真正重要的职位上，这是非常必要的。

当取得一定成绩之后，摆出一副高高在上的姿态，一副得意忘形的面孔，一副颐指气使的神情，一副专横跋扈的气势——以这种傲慢的姿态处世，迟早会失败。

就职于一家策划公司的王刚，由于出众的个人能力，短短一年，在接连几套企业方案为公司带来丰厚利润后，成了公司的骨干，但是进入第二年，原本早就

应该升职的王刚却依旧只是一个员工。这与他的业绩无关，而是出在他与同事的关系上。在他眼里，公司里的人都是一些无能之辈，张三李四成了他评说的对象，王五赵六也不是他的对手，有时，连公司老板，王刚也不放在眼里，整天一副居功自傲的样子。

每次公司领导想提拔他的时候，征求员工意见时，大家都说与他不好共事，并表示不愿到他所负责的部门做事。就这样，王刚成了“孤家寡人”，而老板一谈到他，也总是无可奈何地摇头地说：“他就是恃才傲物，个性太强了。”

当你在工作上有特别表现而受到肯定时，千万要记住一点——具美德而不露锋芒者才能居高位。所以，当你取得成绩时，要学会与人分享，即使是口头上的感谢，也是一种分享，你主动与人分享，这让旁人有受尊重的感觉，这样别人就会觉得你这个人好相处，以后遇到什么机会可能会想到你。如果你的成绩事实上是众人协力完成，那你更应该感谢帮助你的人，要让其他人明白，你是一个懂得感激的人，分得清好坏的人，你就能给他人留下一个既有能力又有品德的人。

当你和其他人一起分享了你的成绩之后，相当于其他人也分享了你的荣耀，他们就和你站到统一战线上了。感谢也就是学会感恩，修养自己的品德。就像王刚一样，经常会有很多人一旦获得成绩，就容易自我膨胀，感觉自己什么都比别人强，时常挑三嫌四，老觉得没自己不行，一副我最大的气势。最终遭到他人的嫌弃。因此，在工作中取得了成绩，要懂得谦虚。别人看到他如此谦卑，就愿意和他相处，就会帮助他。

很多时候，高调地为人处世，并不一定就令人信服，也许不露锋芒更具震慑力。我们在生活中，都有这样的感觉：一个谦虚的人，很快能赢得我们的好感，感到可亲可近；同时，再没有比傲气凌人，更能伤人，更能让我们厌恶的了。无论恃才、恃贵、恃貌，一旦骄傲处事待人，聪明外露，自以为是，看不起人，都是取败之相，甚为不智，甚至遭遇不可测的灾变。

当你取得成绩时，你要感谢他人、与人分享、为人谦卑，这正好让他人吃下了一颗定心丸。如果你习惯了恃才傲物，看不起别人，那么你将得不到别人的支持、信任，你的人际关系将会出现危机，你可能长时间地处于孤立无援的境地。请记住稻盛先生的忠告：具美德而不露锋芒者才能居高位。

## 不应该要求部下做出自我牺牲

【人生悟语】

员工是企业主体，他们拥有的习惯，企业同样拥有。企业或许能靠剥夺员工的权益，赢得宝贵的运营成本。但是，企业要想真正发展壮大，绝不能通过牺牲员工利益来获得利润。

在管理和培养人才方面，“以德为本”是稻盛先生非常重要的管理哲学。在他的经营哲学中，他频繁提到的一点就是“利他”。“利他”要求经营者或管理者在企业经营管理时要照顾到员工的利益，不能为了企业而牺牲员工的利益，这样才能赢得员工的信任和支持，才能激发员工的工作热情，员工才会以最大的限度为企业尽力，员工的才智才能得到最大的发挥，企业便能在竞争中立于不败之地。

几十年来，我们一直在接受着这样的教育：人应该高尚，高尚的人应该是无私的，高尚的人在个人利益与集体利益冲突时，应该毫不犹豫地牺牲个人利益……“毫不利己，专门利人”被作为道德标杆，“人不为己，天诛地灭”被批得体无完肤。

稻盛先生多次强调，员工是企业的主体，他们拥有的习惯，企业同样拥有。企业或许能靠剥夺员工的权益，赢得宝贵的运营成本。但是，企业要想真正发展壮大，绝不能通过牺牲员工利益来获得利润。这样做，企业不仅赚不到应有的利润，还会失去员工的信任、客户的支持。

无论是摩托罗拉的“对人永远的尊重”，还是业界有名的“惠普之道”，都告诫企业需要做到以下的事情：真正将员工当做一起成长的伙伴、不可缺少的无形资产，通过各种方式来提升员工对企业的满意度。

在东方地球物理公司，凡是涉及员工切身利益的内容，包括劳动合同、员工工资、社会保险、企业年金等；涉及企业劳动安全卫生的内容，包括劳动安全设施、劳动保护条件、员工定期健康检查等；以及涉及协调劳动关系的基本制度、促进企业科学管理和健康发展的内容等方面，公司工会都进行了严格的规范。该公司从未为了公司利益而牺牲员工的利益，相反，他们花大量的钱来保障员工的利益。

庞卫星是东方地球物理公司的一名普通员工，几年前他在巴基斯坦工作时被枪击受伤，胸部以下失去知觉，东方地球物理公司启动SOS，花费16万美元包专机把他送回北京治疗。公司还帮他在家买了一套电器齐全、装修典雅的140平方米的

房子。庞卫星坐的轮椅是德国产的，家门前那条无障碍通道是公司专门为他修的，卫生间也是专门设置的，都是公司出钱。

作为连续五年获得全国“安康杯”竞赛优胜企业称号的东方地球物理公司，曾先后3次启动SOS，包专机从巴基斯坦、乍得等地将3名受伤和病重的员工送往北京治疗。仅这3人花费就达400多万元人民币。不以牺牲员工的利益和生命为代价换取企业的经济效益，是东方地球物理公司的郑重承诺。

动辄以企业发展大局的名义要求员工牺牲个人利益，其实是企业以一种不高尚的方式要求员工高尚。因此，要想使企业整体的利益得到维护，就要从保护每一个员工的利益着手——如果企业任意牺牲某一个员工的利益，那么其他员工的利益也没有保障，最终企业的利益也就无从谈起。

人总是有私心的。不愿牺牲个人利益是符合人性的。如果企业经营者或是管理者认清这一点，在制定企业规则和目标计划的过程中，尊重每个员工的利益，企业就能取得员工的信任和支持，企业的发展才有保证。

稻盛先生“从不提倡为了公司利益牺牲个人利益”，体现出的是对员工的尊重，而尊重员工的公司也会得到员工的尊重——这大概也是稻盛先生能取得今天成就的重要原因吧。

## 企业领导者应该身居一线

【人生悟语】

领导身居一线是一种企业文化“教育”行为，企业领导身居一线，能将企业的价值观通过身体力行、言传身教的方式传递给员工，可以增强企业组织的凝聚力，这对于企业长期健康发展、持续赢利有着重要意义。

记得有人说过这样一句话：“喜欢走市场的老板都容易成功。”在企业范围内，说天时、地利、人和，天时为管理体系，地利为对市场的熟悉程度，人和则是领导者和员工之间的和谐。一个企业领导者只有兼具了天时、地利、人和才能在企业经营中取得成功。而具备天时地利人和的条件之一就是领导人身居一线。一个领导人身居一线，多和员工沟通，不仅能激励员工，而且还可以了解市场信息。

稻盛先生曾经说过，“一线领导”不仅为领导者树立“平易近人、求真务实”的形象，还形成了一种信息沟通渠道，员工可以将报表上无法反映的情况反馈给领

导，使许多管理问题迎刃而解。同时，领导者身居一线是一种对下属有效的考核和激励办法，下属的工作业绩如何，去一线看一看自然一清二楚。领导身居一线是一种企业文化“教育”行为，企业领导身居一线，能将企业的价值观通过身体力行、言传身教的方式传递给员工，可以增强企业组织的凝聚力，这对于企业长期健康发展、持续赢利有着重要意义。

在传统的企业金字塔式管理模型中，企业领导往往根据层层汇报上来的市场信息进行决策，然而这些信息往往有遗漏、偏差。此外，由于人对信息的选择性知觉，在信息传递过程中，人们往往会选择对自己有利的信息，而舍弃对自己不利的信息，他们往往有可能忽略掉对于领导准确把握市场真实情况的重要信息。如果领导者身居一线，这一问题就能够较好地获得解决。因为领导者身居一线，可以站在全局的高度，及时地纠正营销管理中的短视行为，找到短期利益和长期利益之间的均衡点。快速获知竞争信息，方能超越对手。

企业的目标就是创造顾客价值，通过创造顾客价值来获取利润和其他目标。然而，最能体现顾客价值的前沿阵地在一线业务，一线业务的创新往往是被有意或者无意地忽视掉，但如果老板们能有意识地把它重视起来，就可能会开创出一条新路，可能会成为企业后来居上的关键。

立白公司是一家知名的生产洗衣粉的企业，其实力雄厚，产品很受欢迎。然而，广东汕头的潮阳县在各项资源都没有立白品牌丰富的情况下，却达到了比立白品牌洗衣粉还要好的销售量。

这一情况是立白的高层在分析市场时发现的，老总们立即总结经验，全面推广，还要求全国经销商和业务员到潮阳县开现场会，学习竞争对手的营销模式。

知己知彼，百战不殆。身居一线，领导者可以从竞争对手的终端见微知著，获知对手的动向，快速有效地见招拆招；身居一线，领导者可以更快、更好地协调各部门的行动，以实现统一的战略目标；身居一线不仅可以监督战略执行情况，而且还可以鼓舞士气，了解客户和消费者的需求和反应，及时对战略进行调整；身居一线，领导者可以更好地了解员工、贴近员工、体察民意，无形之中缩短了与员工之间的距离，增进了领导和员工之间的感情，增强了员工的归属感。

企业之间的竞争归根到底还是人才的竞争，优秀人才是企业的宝贵财富，企业领导经常到市场去走访，有利于慧眼识人，培养和储备有潜力的人才，为企业战略的实现提供有力的保障。无论是市场推广模式还是产品创新，抑或是管理模

式，企业经营者绝对不可能坐在办公室里就能凭空想得出来。

就像稻盛先生说的那样“灵感大多都来源于市场一线”。因为身居一线的业务员和导购员最了解消费者的需求。以此可以看到，身居一线是企业领导们利用熟悉市场的优势，是完善企业管理体系，将企业做大做强的不二法门。

## 领导者可以无才，却不能无德

【人生悟语】

才智与德行相比之下，应该是德在上、才智在下。越是才智过人者，越需要控制自我，以免聪明反被聪明误，把超越常人的能力用错了地方。

孔子说：“为政以德，譬如北辰，居其所，而众星拱之。”一个领导者如果有了良好的品德，就会像北斗星那样，处在浩瀚的苍穹，群星依然拱手仰望。稻盛先生曾经说过，作为一个优秀的领导者，可以无才，却不能无德。很多的事例都已证明，没有才华的人也会是优秀的成功者，但是如果一个领导人无德，那么他领导的企业将不可能取得成功。

稻盛先生自己在用人方面特别注重选用有德的人，在他看来，这样的人让人觉得心里踏实。因为他觉得地位居于众人之上者，才智与德相比之下，应该是德在上才智在下。越是才智过人者，越需要控制自我，以免聪明反被聪明误，把超越常人的能力用错了地方。他觉得一个人要成就事业，应该按这个顺序具备这三个条件：第一是人格，第二是勇气，最后才是能力。作为一个领导者可以让自己的属下说你没有什么才华，但是一定要让你的属下知道你是一个有德的人。那么你就成功了80％。

有位大师曾经说过：“领导者就如同在餐桌上的舞者一样。”领导者的喜怒哀乐都牵动着人们的视线。你的一举一动都在影响着下属员工，所以作为一个领导者，你首先要在品格上树立一个榜样，也就是让下属感受到你的品德和胸怀。无德不见得无能，但有能无德最可怕。有德有才重用，有德无才留用，无德无才不用，无德有才慎用。所以领导者要想走向成功就需要找到自己内心的声音，找到你相信的到底是什么；让你的理念与言行一致起来，用行动为下属树立榜样。

良好的品德可以升华自身形象。领导之本在于德，人们可以原谅领导者的过失，但不能容忍领导者的无德。领导者若是修德自持，磨砺品行，高风亮节，体

恤下属，下属员工自然会昂首仰视，其形象定会高大伟岸，可亲可敬，即使这个领导人才干如众，人们也会敬重三分。良好的品德可以影响身边的人，正如稻盛引用孔子“其身正，不令则行；其身不正，虽令不从”的话所折射的道理。

身为企业领导人，若拥有良好的道德品质，事事处处皆垂范在先，做出榜样，下属就愿意信任你，敬仰你，进而跟随你并学习你，天长日久，自会培养出一群支持你，追随你的下属。良好的品德可以成就一番伟业。历史告诫我们，事业是万众心力合一的结晶。

有德的领导人能凝员工之心，聚员工之力，引领企业按既定的方向发展，能使企业实现一个个经营目标；相反，无德的领导人，缺乏粘合力、向心力，会使身边的员工众叛亲离，成为陌路，其事业自会半途而废，甚至以失败而告终。

作为一个有德的领导者，就要拥有常人所没有的器量、胸怀，能让那些和自己意见相同的人，那些反对过自己的人都追随自己。要能依据周围每个员工的特点，发挥员工的长处，调动员工的积极性和创造性，努力营造“众人拾柴火焰高”的企业发展新局面。

作为一个有德的领导人，要能求大同存小异。不能用苛刻的同一标准去度量和要求身边的人。因为在工作中人与人由于学识、阅历等的不同，对事物的认识和见解也不尽相同，有时可能会出现意见上的分歧或冲突。作为领导人，要学会换位思考，绝不能居高临下，俯视众生，唯我独尊，一意孤行，要耐心地听取各个部门的不同见解，深刻地分析其中的利弊，求大同存小异，做出有利于企业发展和不违背员工利益的决策。

作为有德的领导人，要善于从细节小事关心员工下属，了解他们生活上的冷暖安危，放下架子，俯下身子，真心实意地给他们以足够的尊重和关爱，切实让员工感觉到你的真诚和关心，长此以往，自会得到员工的信任和支持。

“德高望重”“上善若水”“厚德载物”“德行天下”这些耳熟能详、脍炙人口的古语，承载的是几千年来中国人对优秀道德情操的美好向往。在现今激烈的竞争环境中，企业领导人只有具有道德感召力，才能带动员工，激发员工的工作热情和积极性，才能以德聚人，吸引人才。

# 第二节　抛除“我”：玻璃般透明的交流，需领导者的“智心”

## 领导者不应只依赖各项规章制度

【人生悟语】

尽管对那些能够顺利完成所定目标，取得一定成绩的员工的确应该予以奖励，然而与此同时，企业如不能对那些虽然没有实现预定目标，但是为实现这个目标而付出辛劳的员工给予应有认可，那么终究无法全面提高企业员工的工作积极性。因此在对员工进行评价考核时，并非依靠几个数字就能解决问题。

俗话说：“不依规矩，不成方圆。”这是社会的需要，无论什么行业，都需要制度来约束维持。大到一个国家，小到一个企业、一个家庭，都有大大小小的规矩。“国有国法，家有家规”就是这个道理。但是需要强调的是，规章制度并不是一成不变的，它需要跟随时间而不断调整。就一个国家来说，法律是随着社会经济文化的发展而不断更新变革的。这个道理对企业也是适用的。好的制度能够使企业快速发展，员工积极工作，不好的制度会降低员工的工作积极性，减少企业的效益。所以为了使员工不断上进，保持热情的工作态度，就需要不断修改企业的制度，以适应社会，适应员工。

企业经营者必须要修好心理这一课。作为经营者，需要有清醒的头脑：在企业红火时，不能随心所欲地给员工发放奖金；当企业效益不佳时，也不能太吝啬，要学会体谅到员工的生活需要，不要在员工奖金上打太多主意。企业经营者在经营状况良好时大派利市，恶化时就一毛不拔的做法对员工来说是没有任何好处的。员工都是有感情的，只要能好好地揣测员工的心理，制定出良好的政策规定，就能获得员工的拥护，提高员工的热情和工作积极性，这对企业的发展是至关重要的。因此说，伟大的企业家也是伟大的心理学家。

稻盛先生作为一个著名的企业家，也被人成为心理学家，他的企业的发展离不开他对制度的不断调整和改革。他在晚年经常参加企业会谈，为年轻的企业家提出宝贵的企业经验。从以下的会谈中我们就可以认识到领导者需要不断地改革创新，而不能只依赖各项规章制度。

有一家创立了40年的公司，是最初以生产聚乙烯薄膜为主的合成树脂企业。

经过几十年的发展，该公司已成长为一个由五家不同公司构成的集团。其总裁在上任之后，对公司人事管理进行了调查，并对科长级别以上管理人员的绩效考核方式进行了改革更新，为这类管理人员制定了与其所掌握预算相匹配的具体业绩指标，把员工的奖金与业绩捆绑在一起，依照公司的盈亏状况，按一定比例决定公司将要发放的年度奖金总额。并且对于管理人员，在一定范围内拉开各自的奖金和工资增长的差距。虽然总裁一直都在努力实现员工之间人事考核的差异化，但是现状却总是无法得到让人满意的结果，必须不断地进行调整。在公司内部，既有像营销这样容易适用数值管理的部门，也存在与此相反的部门，此外还有不少部门由于所处地区不同，在对这些部门进行考核时，总裁不知道应该采取怎样的标准才好。

稻盛听了这家公司的成长过程后，提出自己的多年的经验。稻盛先生说：

“对于即使创建已40年的公司来说，没有什么简单易行的规则来帮助你对手下员工做出正确的评价。在这种时候，为了获得客观的考核方法，不少企业都采用了成果主义的考核模式。所谓成果主义就是指企业对提高业绩的员工增加薪酬，反之对于那些无法提高业绩的员工则几乎不支付什么薪酬。

“尽管对那些能够顺利完成所定目标，取得一定成绩的员工的确应该予以奖励，然而与此同时，企业如不能对那些虽然没有实现预定目标，但是为实现这个目标而付出辛劳的员工给予应有认可，那么终究无法全面提高企业员工的工作积极性。因此在对员工进行评价考核时，并非依靠几个数字就能解决问题。

“企业的经营者在制定了相关的规章制度后就撒手不管的做法当然轻松，然而更重要的是，经营者还必须扎扎实实地倾注心血，亲自去督导手下的员工。以我本人为例，我会出席下属各个部门的会议，在会议上认真倾听员工们的意见，观察他们列举数字进行说明的样子。然后又会在工作之外，在公司举办的联谊聚餐会上再次倾听观察同一个员工的言行，然后就足以最终认清这个人究竟是个‘工作好手’，还是个‘虽然在开会时能说些豪言壮语，但是做人却不行，是个靠不住的家伙’。与此同时，我也要求自己的干部利用这种方式来对手下做出评价。

“我认为在进行人事考核时，关键的一点不在于制定好规章制度，然后依照这个规章制度进行评价，而完全在于经营管理者在共同日常工作当中，对自己手下的员工到底能够关注到什么样的程度，并做出合理评判。”

从稻盛先生的经验可以看到，企业领导者需要在企业的效益发展中不断地改

变原有经营策略和规章制度，这样才能减少员工的不满，增强企业的活力，员工的积极性提高了，那么就会有更多创新的想法，这样就会为企业的发展增加新鲜的意见，以利于企业不断进步，取得更大的效益。

综观当代企业，只有不断创新，才能在竞争中处于主动，立于不败之地。许多企业之所以失败，就是因为他们做不到这一点，只是一味地追逐规章制度，受制度的束缚，缺少灵活运用的能力。所以领导需要摆脱规章制度框架，随着企业的不断发展而进行组织变革和创新，通过员工态度、价值观和信息交流，使他们认识和实现组织的变革与创新。

在企业中没有一个一成不变、普遍适用的最优管理理论和方法。企业中人的行为是组织与个人相互作用的结果。通过企业的组织变革和创新，改变人的行为风格、价值观念、熟练程度，同时能改变管理人员的认识方式。可见，领导者不应只依赖各项规章制度，只有这样，企业的经营才能蒸蒸日上，取得最优的效益。

## 领导者应该随时保持一颗谦卑的心

【人生悟语】

任何人所拥有的一切，与浩瀚无际的宇宙相比，都只是沧海一粟，微不足道。

稻盛先生曾说："任何人所拥有的一切，与浩瀚无际的宇宙相比，都只是沧海一粟，微不足道。"

不管你有没有做好准备，今天所拥有的一切，某一天都不会再属于我们，不管我们拥有什么、拥有多少、拥有多久，其实拥有的不过是那一瞬间。在激烈的市场竞争中，更是如此，你可能今天还是个百万富翁，明天就成为了街头乞丐。因此，无论何时何地，我们都应保持一颗谦卑的心。

在提到领导者应该具备怎样的条件时，稻盛先生说，一个领导者应该具备这三种心态，即乐观的心、好胜心及谦卑的心。领导者之所以要随时保持一颗谦卑的心，权力与权威会使人道德沦丧、骄矜自大，或以高傲姿态面对众人。

在这样的领导下，团队或许能获得短暂的成功，但不能持续地成长。最后，团队里的人都不想再合作下去了。而且，现在不幸的是，整个社会已经变得越来

越以自我为中心，而且我们的判断标准也反映出这种趋势。

如果大家都失去谦卑的态度，一定会产生无谓的、破坏性的冲突。领导者就必须谦卑地承认自己有今天的地位，都是依靠广大追随者的努力。唯有谦卑的领导者，才能创造出一个合作的团队，并引导其走向和谐、长远的成功。

曾经有一个成功的企业家在讲到成功的领导经验时，他讲了一个故事：

乌龟看见老鹰飞翔在高空中，俯视万物，非常羡慕。他也想飞到高空中俯视万物，怎么办？它想了想，然后叨来一支竹竿，对老鹰说："老鹰哥哥，请你叨竹竿的那一头，我叨这一头，把我带上天去游历一下吧。"老鹰答应了。于是乌龟也飞腾在高空中了。世人看见乌龟上天，大大喝彩。大家都忍不住赞叹："这个法子，是谁想出来的？真聪明！"乌龟一听，骄傲起来，忍耐不住，于是开口答道："我呀。"哪知这样一喊，竹竿就从口中脱出，乌龟立即摔在了地上，成为肉酱。

很多人一旦到高处，就容易忘了自己是谁，忘了自己是如何上来的，会有骄傲，会自我膨胀，这种高兴、自豪的心情是可以理解的。一不小心，在众人面前露出嚣张的气焰，虽然他们大多也会忍受，会压抑自己的不满，但是终究无法忘记这种不满。而这种不满又会在工作和生活中无意识地表现出来，他们可能会有意无意地抵制你，让你碰钉子。

所以，领导者要时刻保持谦卑心态，不管是在什么时候，不管是在什么工作中，不管是对什么人，领导者都要保持谦卑的心。飞到高处，就更要记得是什么让你飞到了这个高度，飞得越高，头越要低。无需炫耀你的高度，因为你的高度世人都看在眼里。因此有了荣耀时，要更加谦卑，要去感谢他人、与人分享。

帕尔梅首相在瑞典是十分受人尊敬的领导人。他虽贵为政府首相，但仍住在平民公寓里。他生活十分简朴、平易近人，与平民百姓毫无二致。帕尔梅的信条是："我是人民的一员。"除了正式出访或特别重要的国务活动外，帕尔梅去国内外参加会议、访问、视察和私人活动，一向很少带随行人员和保卫人员。只有在参加重要国务活动时，他才乘坐防弹汽车，并有两名警察保护。有一次他去美国参加一个国际会议，人们发现他竟独自一人乘出租车去机场。帕尔梅从家到首相府，每天都坚持步行，在这一刻钟左右的时间里，他不时同路上的行人打招呼，有时甚至与同路人闲聊几句。帕尔梅同他周围的人相处得都很好。在工作之余，他还经常帮助别人，毫无高贵者的派头。帕尔梅一家经常到法罗岛去度假，

和那里的居民建立了密切的联系，那里的人都将他当做朋友。他常常独自骑车闲逛，铡草打水，劈柴生火，帮助房东干些杂活，彼此之间亲如家人。帕尔梅喜欢独自“微服私访”，去学校、商店、厂矿等地，找学生、店员、工人谈话，了解情况、听取意见。他从没有首相的架子，谈吐文雅、态度诚恳，也从不搞前呼后拥的威严场面。这些都使他深得瑞典人民的爱戴。

做一名谦卑的人并不会让高贵者变得卑微，相反，做一个谦卑的人更能赢得人们的崇敬。帕尔梅首相就是一个很好的证明。

谦卑做人是一种品质，是以一颗平和的心看待暂时的成功，而一个人能否赢得人们的尊敬很大程度上也取决于他是否谦卑。

谦卑并不意味着领导者缺乏自尊，遇事顺从或怯懦，谦卑并不等于自卑。自卑的人不知道自己的重要性，以为其他事情都比自己重要，即使他有能力，但他也看不见付出力量的价值，于是就不能表达出自己的能力与重要性；谦卑的人不从一件事情外表上来决定它的价值，真正的价值是要看事情的内容是否实在，是否有力量。谦卑的人肯接纳自己的长处，也了解自己的短处。

谦卑的人既能肯定自己的重要性，也能肯定其他人的重要性，所以他会尊重自己，尊重他人；而骄傲自大的人只能肯定自己的重要性，不会肯定其他事物的重要性。谦卑使领导者能够理解一个浅显的真理：谁都不是全知的，也没有人完全无知。

一个企业领导时刻保持着谦卑的心态，他的下属便愿意和他交流自己的想法，愿意向他提建议或指出新的方案在实行中他们认为可能出现的错误，并建议及时补救或是改正，使得企业的损失降到最低。这样企业的效率就会提高，企业利润也会随之提高。

谦卑是一种素质，如果企业领导者能够拥有谦卑的心态，他就能虚心听取企业各部门各阶层的意见，这样他就能了解企业各个部门的状况，企业员工的情况，有利于对企业的领导和发展，同时也能提高他自身的素质和修养。稻盛先生说过，企业领导者具备谦卑的心，就不会骄傲自大，不会欺诈，也不会轻视他的员工。

稻盛先生认为，如果领导者具备谦卑的心，员工就会对公司有感恩之情，员工也就不会计较个人得失，这样就能形成一种和谐的企业文化，就有利于企业的

发展。如果没有谦卑的态度，人们将很难尊重、聆听那些能力远在自己之下的人。

聆听所有与我们相遇的人，而不论他们的智力水平如何。保持一颗谦卑的心，是在给自己的人格魅力增加砝码，是尊重他人，同时也是在提升自己。

## 经营者也需要利用威权来领导手下员工

【人生悟语】

领导者不能每天只是高喊着公司的规定，这样永远无法树立起权威。而是应该以身作则的树立起道德的典范。伪善的领导者在别人犯错误时，只懂得宽容，反而给团体带来迷惑。部下不但无法信赖和尊重主管，整体的道德标准也会随之降低。

管理者需要具备均衡的人格。企业就是一个接着一个的重大决策联结成的锁链。有时候即使立场与其他的主管等相左，但是仍然要坚定决心去执行自己的计划。身为主管有时候必须要严厉地责备属下。在培训部下时，一定要严格清楚的向他们交代任务，并要以身作则的要求自己，运用威权来领导手下的员工。

威权是一种力量，是权力力量和人格力量的聚合，一旦拥有，就将无往而不胜。威权是领导和管理好一个单位的保证。威权获得途径绝对只有一条，这就是通过自己的实践去树立、去建立。实践出真知、出权威。一个成功的领导者要获得真正的权威，必须要有刚柔相济的魄力、要有聪明睿智的魅力、要有众所共仰的威力。

领导者要想让下属服从管理并接受你的管理，就必须要有威信。领导者的威信来自于两方面，一是权利所赋予的；二是以自身能力、品质争取的。威信是一个合格领导者的基础。没有威信的领导者是无法行使权利的。

稻盛认为，会管理人的领导者，个人威信远远超过权利行使。领导者是把威信发挥到极致，影响他人，从而实现目标的一种人。一个成功的经理人说："在现实世界里，众所皆知的一流经理人，每一位都具有罕见的人格特质，他们处处展现出威信的风范。他们不但能激发员工们的工作意愿，又具有高超的沟通能力。"

领导者在树立威信的过程中，要尊重下属，拥有良好的沟通能力，才能赢得获得正确的信息，才能真正赢得威信和尊重。

领导者经常犯这样的错误：在手下还没有来得及讲完自己的事情前，就按照经验大加评论和指挥。这样既容易做出片面的决策，又使员工缺乏被尊重的感觉。时间久了，领导就成了“孤家寡人”，在决策上也就盲目了。

对于一个优秀的领导者来说，个人的威信或影响力，比职位高低和提供优越的薪资、福利重要许多。它才是真正促使员工发挥最大潜力，实现任何计划、目标的魔杖。领导者需要更多的是令人慑服的威信，而并非仅仅是权力。拥有威信与否，正是一个领导者能否成功的关键。

另外，领导者在员工之间树立威信，其自身的魅力是格外重要的。试想，一个毫无魅力的领导又怎能博得下属的忠诚呢？领导者要想拥有魅力，就必须从自我修炼开始。认真做每件事，在工作中不断提高自己的能力。挑战自己过去难以做到的事、有困难的事，要时刻要求自己、提高自己。

有这样一则小故事，就说明了领导者要想树立威信，就必须以身作则，正人先正己。

李离是晋国的一名狱官，由于听从了下属的一面之词，在审理一件案子时，他误判了一个人死刑。多年后，由于真正的凶犯投案，真相才最终大白。

这件事让李离很是羞恼，他来到晋宫，对晋文公说，自己准备以死赎罪，晋文公说：“这件案子主要错在下面的办事人员，又不是你的罪过。”晋文公很显然想赦免他。但是李离说：“我平常没有跟下面的人说我们一起来当这个官，拿的俸禄也没有与下面的人一起分享。现在犯了错误，如果将责任推到下面的办事人员身上，我又怎么做得出来。”最终，李离拒绝听从晋文公的劝说，伏剑而死。

稻盛认为，正人应先正己，做事先做人。管理者要想管好下属必须以身作则。示范的力量是惊人的。主管的一举一动，员工都看在眼里，身为主管一定要树立一个好的典范，下面的人才有遵循之道。同时经营者要有勇气来领导，真正的力量与财富，名声和体能无关，而是有勇气做正义的事情。

部下对领导的弱点相当敏感，如果领导者不公正，就无法让大家产生信任。一旦通过表率树立起在员工中的威望，将会上下同心，大大提高团队的整体战斗力。得人心者得天下，做下属敬佩的领导将使管理事半功倍。

# 领导者必须摆脱“常识”的束缚

【人生悟语】

领导者在管理和领导企业员工时，要能挣脱常规观念的束缚，要有勇于开拓创新的进取精神，就能将这种创新特质转变为企业经营理念，这样就会形成一种善于创新，勇于创新的企业经营文化，在这种文化的影响下，企业将能在激烈的市场竞争中立于不败之地。

很多企业领导人都在研究应该成为怎样的领导者、领导者应该具备哪些特质、应该怎样领导员工才能使企业获益、稻盛通过他的经营经验告诉我们，作为一个领导者，最重要的是要有全局观念，必须着眼于全局，要看到商业竞争的大环境、大趋势和自我整体态势，领导者要学会调节各种大目标和各种小目标之间的高度，使他们拥有统一性和发展的协调性。做到这些，重要的一点是领导者必须摆脱常识的束缚。

在企业发展的过程中，必然会遇到一些新问题、新情况。能否打破陈规旧俗和一切束缚人们前进的旧传统、旧观念；能否适应新情况、解决新问题，是决定领导者能否客观有效领导的一个重要问题。具有开拓创新精神是对领导者的基本要求。

稻盛认为，领导者在管理和领导企业员工时，只有打破常识的束缚，挣破常规观念的约束，具备创新能力，不墨守成规，因循守旧，锐意改革，开拓进取，迎接挑战，不受陈规和以往经验的束缚，打破传统模式或习惯，勇于引进或创立新的理念、方式或流程，精益求精工作学习要领，并致力于建立一种鼓励员工创新的工作环境，才能在激烈的市场竞争中存活。同时企业领导者要具备对新环境、新事物、新问题敏锐感知的能力，善于捕捉信息，加工出新观念、新设想。

稻盛先生说过“我们若有勇气否定‘常识’和传统的科学知识，真正的创造力即可形成。不管你想在哪个领域求得创新——企业、科学或是艺术，没有自由、反传统的精神，你都无法获得真正的成功。”

领导者只有时时都有创意，并激发员工去想一些新点子，不断地在新的领域中挑战自我，才能得聚集能量，使潜力得以在瞬间爆发，推动自己的企业迈向成功，否则企业和社会的未来将一片黯淡。只有领导者真正摆脱老框框的束缚，敢想、敢说，不断探索新世界的奥秘。然后再将这种气质传递给下属员工，使得他

们提高工作业绩和工作效率，最终提高企业的收益，使企业发展壮大。

## 自我牺牲是领导者必须愿意付出的代价

【人生悟语】

衡量一个领导人是否称职，关键在于看他是否每天都可以在强大的责任感之下，抱着自我牺牲的精神进行工作。

稻盛先生说："衡量一个领导人是否称职，关键在于看他是否每天都可以在强大的责任感之下，抱着自我牺牲的精神进行工作。"领导者必须具有抛却私心，竭尽全力，即使牺牲个人利益也在所不惜的勇气。

美国哈佛大学管理专家皮鲁克斯有一句名言："管理才能是最好的影响力。"要是一个领导者具备了勇于自我牺牲的精神，那么他的下属员工就会敬重他，学习他，追随他，转而模仿他，这样他就能鼓舞周围的人协助他朝着他的理想、目标和成就迈进。

克莱斯勒汽车公司的总裁艾柯卡，在20世纪80年代中期的一项调查中，被人们称为"近年来成功领导企业的最佳典范"。艾柯卡管理克莱斯勒汽车公司的成功经验，使他成为全世界企业界的风云人物。

艾柯卡之所以能取得辉煌的成就，与他的自我牺牲精神是分不开的。艾柯卡在公司出现问题时，他经常主动承担责任。

当然，这样做会为自己招来许多不必要的麻烦，但是他却一直坚持。比如，公司要修建工作间，他不会优先考虑自己，只想便于自己工作使用。而是先想到这样的工作间必须是便于大多数人工作的环境。

领导者只有作出自我牺牲，优先自己的部下，创造令他们感到便利的工作环境，才能够充分调动部下的工作积极性，使他们奋起，并能得到部下的尊敬和信赖。这样，在他手下就形成了一个高度团结的工作队伍，他们不拘泥于既有的规范，敢于创新，敢于行动，因为他们有一个能主动承担责任的领导者。

他的部下和他一样怀着同样的热情工作，企业理想的实现不仅寄托在他身上，他的下属也同样承担了很重要的责任，这样部下的精力提高到"不只是为了自己，还是为了工作"的程度，这样企业就会得到发展。这也是艾柯卡取得了让许多

人羡慕成绩的重要因素。

稻盛先生指出，领导应走在员工前面，并且一直走在前面。他们用自己提出的标准来衡量自己，并且也乐意别人用这些标准来衡量他们。优秀的领导就是能不断成长、发展和学习的人。他们愿意付出当领导的代价。为了能不断提高自己的水平，拓宽自己的视野，增加自己的技巧，发挥自己的潜能，他会做出种种必要的牺牲。他们通过自己的努力变成受别人敬仰的人。

如果领导者公道正派、光明磊落、勇于负责、甘于奉献、团结同志、宽容和谐、吃苦在先、享受在后，就一定能够使所在的组织成为一个具有较高亲和力、凝聚力和战斗力的集体；就一定能够形成团结一致，众志成城、所向披靡、无坚不摧的企业团队。

如果一个人具备了上述提及的优秀品格，那么显然，他也具备了成为一个领导者的基本素质。其实，成就的取得，并不仅仅依靠外在的改变，更在于对自我提升的强烈愿望。

无论是勤劳、俭朴、奋斗、任劳任怨还是卓越的进取意识，都是值得花费一辈子去努力精进的品德。只有拥有了这些品德，你才有可能在这个崇尚竞争和拼搏奋斗的社会中使自己的地位得以确立，并得到大家的认可。

稻盛先生认为，领导者一定要有勇气且正直，树立道德典范，言行一致。拥有耐心和勇气，咬紧牙关，把自己奉献给企业。真正的经理人拥有卓越的才智和力量，并能全心全意地领导企业。

一个真正有能力的领导者，要具备全心奉献的能力，要能在强大的责任感之下，抱着自我牺牲的精神进行工作，因为在竞争严酷的企业环境里，员工、顾客和公司的投资方对你的期望都很大。特别是在艰难之时，员工很需要一位强而有力且果断的经理人来为大家打气。自我牺牲是每一个领导者必须愿意付出的代价。

## 秉持公正与勇气，否则很难让大家产生信心

【人生悟语】

不论你有什么关系，不论你在什么岗位，不论你曾经作过多大贡献，一旦发

现你犯了无法挽回的错误，而且是带有人格污点的错误，你就得退出公司；而如果是你作出了贡献，不管你是处于什么位置的，都能得到公司全体员工的祝福和公司的奖励。这就是一个领导者需要秉持的公正和勇气。

如果没有全体员工的积极支持和参与，即使绝顶聪明的人也难以独自驾驭企业取得成功。所以作为企业领导人首先要让员工对自己的企业和工作产生信心，而要使员工产生信心需要领导者秉持公正与勇气。这样才能像交响乐团指挥演奏出美妙和谐的交响乐那样，能组织、协调、指挥众人团结合作，共创企业未来的优秀企业家，才有可能取得成功。要让大家产生信心，首先要培养一种共同实现企业目标的理念，这种共同理念是一种无形的推动企业前进的巨大力量。

在培育和引领这种理念时，秉持公正与勇气是企业家成功的一把钥匙。所谓这种理念，也就是一种企业经营文化。优秀的企业文化，可以不断聚集更多的优秀人才，并且能够使他们在这里同化，快速成长，充分发挥他的才能；领导者秉持公正与勇气为企业文化建设营造一种良好的内部环境，从而吸引更多优秀的人才。只有一直坚持把“公正与勇气”的企业文化作为企业制定各项制度、决策及用人的标准，视为企业发展的灵魂，使它像血液一样能渗入到企业的每一条血管，甚至是微血管，它就能成为企业翱翔的翅膀。

由于经济破产和从小落下的残疾，人生对格尔来说已索然无味了。在一个晴朗日子，格尔找到了牧师。牧师已疾病缠身，脑出血彻底摧残了他的健康，并遗留下右侧偏瘫和失语等症，医生们断言他再也不能恢复语言了。然而仅在病后几周，他就重新学会了讲话和行走。

牧师耐心听完了格尔的倾诉。“是的，不幸的经历使你心灵充满创伤，你现在生活的主要内容就是叹息，并想从叹息中寻找安慰。”他闪烁的目光始终注视着格尔，“有些人不善于抛开痛苦，他们让痛苦缠绕一生直至幻灭。但有些人能利用悲哀的情感获得生命悲壮的感受，并从而对生活恢复信心。”“让我给你看样东西。”他向窗外指去。那边矗立着一排高大的枫树，在枫树间悬吊着一些陈旧的粗绳索。他说，“60年前，这儿的庄园主种下这些树护卫牧场，他在树间牵拉了许多粗绳索。对于幼树嫩弱的生命，这太残酷了。有些树面对残忍现实，能与命运抗争，而另有一些树消极地诅咒命运，结果就完全不同了。”

牧师指着那棵被绳索损伤已枯萎的老树，“为什么那棵树毁掉了，而这一棵树已成为绳索的主宰而不是牺牲品呢？”眼前这棵粗壮的枫树看不出有什么疤

痕，所看到的是绳索穿过树干——几乎像钻了一个洞似的，真是一个奇迹。“关于这些树，我想过许多，”他说，“只有体内强大的生命力才可能战胜像绳索带来的那样的终生创伤，而不是自己毁掉宝贵的生命。”沉思了一会儿后，他说：“对于人，有很多解忧的方法。在痛苦的时候，找个朋友倾诉，找些活干。对待不幸，要有清醒而客观的全面认识，尽量抛掉那些怨恨情感负担。有一点是最重要的，也是最困难的：你应尽一切努力愉悦自己，真正地爱自己，并抓住机会磨炼自己。”

不倒翁并非不倒，只是它在倒了之后能重新站立。人生，不论遭遇哪一种境地，只要你还有勇气向成功挑战，就不算失败。因为所有失败，都可以作为你创造财富的宝贵经验，成为你成功的阶梯。企业经营其实也是如此。秉持公正，也是一种勇气的体现。

稻盛的企业成功经验之一就是，他一直秉持：不论你有什么关系，不论你在什么岗位，不论你曾经作过多大贡献，如果一旦发现你犯了无法挽回的错误，而且是带有人格污点的错误，你就得退出公司；而如果你作出了贡献，不管你是处于什么位置，都能得到公司全体员工的祝福和公司的奖励。这就是一个领导者需要秉持的公正和勇气。

稻盛指出，为了保持员工对工作的希望与热情，在面对表现不佳的员工时，公司除了采取协助的行动，给予员工改进的机会外，也要顾全员工的面子，例如，将员工更换到其他职务时，所抱持的态度是，帮助他找寻更能发挥他长处的方法，而不是给予他的惩罚。同时，领导人要有勇气做出不受欢迎的决策与言人所不敢言。很多时候必须做出困难决定，例如解雇员工、削减专案计划的经费等。

有段时间，詹姆斯为了研究企业激发员工最大的动力是什么这一课题时，走访了一些企业，经过一个多月的走访，他发现，关于“薪水应该是最大的动力”这一点，被大多数人所否定。

后来，他在一家企业遇到了一个熟人。熟人告诉他，之所以来到这里，是因为这里更公正。熟人并解释说，他到过很多企业，很多庸庸碌碌的人，却居于高位，对那些有才干的人指手画脚。那些有才干的人，一开始也许是为了生存而姑息迁就，时间一长心中就会愤愤不平：为什么他什么都不会却比我的薪水拿得多？他的能力不如我，为什么享受和我一样的待遇……

这样不公正的待遇让熟人心灰意冷，于是他跳槽了。在听到这位熟人的一番讲述后，詹姆斯突然明白过来。半年后，他写了《公正是最大的动力》这本书。詹姆斯认为：公正是人类社会发展进步的保证和目标。因为他体现着对人格的尊重，因此坚持公正的管理和处事原则，是每一个人都要履行的责任和义务。

领导人必须同时拥有公正与勇气。当员工在表现差时找借口，就需要领导人处罚或是指责员工，而不是让他们损害原则。每名员工都有相同的机会追求成功，如果有人表现好，领导人就应站起来鼓掌，如果有人表现差，领导人就应如实给予他相应的处理。

如果公司领导人以身作则，秉持公正和勇气，并且鼓励各个部门做到公平，就能够吸引人才上门。秉持公正与公平，就使得企业形成一种像水一样无形，拥有和水一样的无穷力量的企业文化。像水可以滴穿石头，冲破千山万仞一样，这种企业文化可以在各种情况下使得企业战胜各种挑战，面对各种危机，最终使企业发展强大。

# 第三节　大爱为引：十项职责精进责任者突破障碍的“腕力”

## 应该具备“为公司整体”的意识

【人生悟语】

企业应该形成一种人人“为企业整体”的意识，形成一种人人为企业目标和企业发展而奋斗的氛围。

稻盛先生在谈到成功经验时，曾说：“作为领导者应该具备‘为公司整体’的意识，要敢于承担责任。”领导者在某种意义上就是向导，领导者的思想及作为必须给下属一个导向，所以领导者必须懂得以身作则，做下属的榜样。只有做到这点，才能在企业树立一种团结向上的积极的企业经营文化，在这种文化的影响下，企业就没有不兴盛的道理。

稻盛先生提出的“为公司整体”的意识，是要领导者在企业营造一种顾大局，讲团结的企业文化。企业的发展需要靠团队的合作和共同进步，在企业发展中企业内部的团结问题至关重要，每一个部门，每一个项目组，如果不团结，就不能提升业绩，这样企业的效率也就上不去。团结既是一种资源，又是一个环境。每个人都具备“为公司整体”的意识，用于承担责任，互相关心，工作上互相支持，生活上互相帮助，心理上互相理解，这是企业一笔难以用金钱衡量的无形的资产。

遗憾的是，现在很多企业中一些具有高级地位的人试图摆脱责任，甚至摆脱必须由自己肩负的责任，这不能不说是企业的悲哀。所以领导人作为企业最重要的力量，要形成一种“大局观”的意识，一个人的责任心有多大，他的视野和思路就有多大，他的事业就有多大。

“洁己奉公，官守之常节”，为整体利益着想的奉献精神历来被视为居官从政应具备的美德。《尚书》中云：“以公灭私，民其允怀。”《逊志离集》中也说“捐其躯有益于天下，君子之所乐为”，这些说的就是为整体利益，即为官施政要“以公灭私”“有益于天下”。

大禹治水，三过家门而不入，就体现了为整体利益而忘我的境界，在当今的社会中，这种精神是值得称道的。如果一个人仅仅考虑个人利益，那么他不会做好普通的工作，也不会有幸福的人生。如果一个人能肩负一个家庭的责任，虽然

他未必有什么“光耀”的前程，但是他很可能拥有一个幸福的家庭。

作为一个企业的领导者，不能仅仅想着自己的私利，也不能仅仅为了家庭，还不能仅仅考虑本部门的利益。如果企业领导者都只顾及本部门的利益，那么就会形成企业内部各部门之间的纠纷、扯皮现象，这是企业发展中最忌讳的。一旦企业内部形成这种氛围，将很不利于团队或是项目小组的合作，那么企业的发展就无从谈起。

就像稻盛先生所说的，企业应该形成一种人人“为企业整体”的意识，形成一种人人为企业目标和企业发展而奋斗的氛围。只有一个企业领导者考虑到全体员工，整个公司，乃至社会，勇于承担责任，才能在企业中树立一种敢于担当的领导者形象，才能在在企业内部形成一种是激励人们奋发向上、公而忘私的内在力量，有利于形成互相理解，互相关爱的企业文化氛围，进而有利于企业的快速发展。

## 明确事业的目的和意义，并向部下明示

【人生悟语】

经营者必须为员工物、心两面的幸福殚精竭虑，倾尽全力；必须超脱私心，让企业拥有大义名分。这种光明正大的事业目的，最能激发员工内心的共鸣，获取他们对企业长时间、全方位的协助。

稻盛在被问到创立企业最重要的是什么的时候，他答道：“首先的大原则就是，明确事业的目的和意义，也就是树立光明正大、符合大义名分、崇高的事业目的。”为什么要创办企业？企业存在的理由到底在哪里？有人为了赚钱，有人为了养家，这些并不错，但要让全体员工与自己风雨同舟、共同奋斗，缺乏“大义名分”是行不通的。

正如稻盛指出的，“原来我的工作有如此崇高的意义”这样的“大义名分”，如果一点儿都没有，人很难从内心深处产生必须持续努力工作的欲望。企业经营的根本意义和真正目的既不是“圆技术者之梦”，更不是“肥经营者一己之私腹”。

稻盛指出，经营者必须为员工物、心两面的幸福殚精竭虑，倾尽全力；必须超脱私心，让企业拥有大义名分。这种光明正大的事业目的，最能激发员工内心的共鸣，获取他们对企业长时间、全方位的协助。同时大义名分又给了经营者足

够的底气，可以堂堂正正，不受任何牵制，全身心投入经营。

如果一个企业仅以获取利润作为自己的目标，那么结局就是老板要员工创造最大的价值，而员工却希望得到最大的回报。因此，从这个意义上说，告诉员工为什么工作比教育他们怎样工作更重要。看完下面这个例子之后，你就能更具体的了解到明确事业的目的与意义。

一位从事机械制造的企业家最近总是闷闷不乐，朋友问他发生了什么事情，他说公司管理混乱，让他很是头疼。这位朋友特意去了这家企业，在里面转了一圈后，对这位企业家说："你应该没有去过菜市场吧？"企业家点点头。朋友接着说："一般来说，菜市场总是存在着这样两个现象，一个是卖菜人习惯于缺斤少两，买菜人习惯于讨价还价。你企业的问题也正是出在这两个现象上面。一方面是你在工资单上跟职工动脑筋，另一方面是雇员的工作效率和工作质量缺斤少两。也就是说，你和你的员工一直都是同床异梦，这就是公司管理不善的症结所在。"

建立业务目标是建设企业文化的主要工作任务。一个宏伟而又能为企业员工认可的企业目标，能让员工看到自己工作的巨大社会意义和光明前途，从而激发强烈的事业心和与企业永远保持在一条战线上努力工作。

明确事业的目的与意义，非常关键。因为它是员工行动的方向标，员工行为的动力乃至企业目标的实现是员工个人价值和利益实现的必要因素。首先要确保员工人身安全、员工工资收入、和员工自我价值的实现，才能确保企业的可持续发展。这就需要管理者把企业的目标和员工利益息息相关的关系进一步明确化，对员工进行宣传阐明，激发员工工作的动力，培育员工自动自发的敬业精神。

人行为的动力，来自于谋求有益于自己的东西，就像很多单位的员工，上班时劲头不大，下班时急急匆匆，从人行为的动机分析，那是因为他有渴望回家完成自己认为该做的事的愿望，所以说，通过宣传教育让员工知道企业目标的内涵及与自身利益的关系，应是调动员工工作积极性的有效办法。这就需要管理者全面地对员工解析目标的内涵。从而使员工在目标动力的驱动下，激发工作的激情。

## 心中要保持强烈的意愿

【人生悟语】

领导者必须首先确保自身强烈的意愿，然后再将这种强烈的意愿传递给所有下属成员，这才有助于既定目标的实现。

可能很多人在看西游记时有一个疑问——唐僧那么无能，为什么孙悟空要拜唐僧为师，非要带着他去取经？如果孙悟空自己去取经，不就能在一天之内就解决了吗？后来随着年龄的增长，终于明白唐僧有很多孙悟空没有的东西，在完成一项大的任务时，像孙悟空这样的人就需要受像唐僧这样的人的领导。作为一个领导者要具备多方面的能力，像管理能力、领导能力、创新能力、处置能力、内省能力、专业知识能力等很多方面，但其中有一个很重要的方面就是积极主动的态度。

所谓积极主动的态度用稻盛先生的话来说就是，领导者“心中要保持强力的意愿”。稻盛先生指出，他的经营实践的根基是建立在“愿则成”这个信念之上。他说，领导者必须首先确保自身强烈的意愿，然后再将这种强烈的意愿传递给所有下属成员，这才有助于既定目标的实现。

有一年，一支英国考察团来到了撒哈拉沙漠的某个地区探险考察。在队长的带领下这个考察团全体成员在茫茫的沙漠里负重跋涉，阳光下，漫天飞舞的风沙，就像烧红的铁砂一般，扑打着队员的面孔。在一整天的跋涉和阳光的炙晒下，他们口渴难耐、心急如焚，最后，大家的水都没有了。

这时，考察团队长拿出一只水壶，说：“这里还有一壶水，但穿越沙漠前，谁也不能喝。”于是，一壶水，成了穿越沙漠的信念的源泉，成了求生的寄托。水壶在队员手里传递，那沉甸甸的感觉，使队员们濒临绝望的脸上，又显露出坚定的神色。最终，探险队顽强地走出了沙漠，挣脱了死神之手。大家喜极而泣，用颤抖的手，拧开了那壶支撑他们精神和信念的水——缓缓流出来的，却是满满的一壶沙子……

通过这个故事，我们能更深刻地理解了稻盛先生说的心中要保持强烈的意愿，因为当你心中保持强烈的意愿时，就会充满信念，更加坚强。因此，意愿是人生中不息进取的强大支柱。心中要保持强烈的意愿，就是要领导者拥有强烈的企图心，怀着坚定的信念，然后再将这种信念传递给自己的下属。人的本性都是懒惰的，每个人都想让自己停留在舒适区。让自己保持最舒服、最喜欢的感觉，这样就会消磨斗志。所以，要成为成功的管理者，合格的领导，就不能只停留在舒适、平坦的道路上。

曾经有位成功的企业家在谈成功经验时说过，“我们干事业，标准有多高，起点就有多高；追求有多高，动力就有多大。”他在很艰难的情况下，依然坚定创业的信念。他说企业每前进一步都要克服很多困难，标准决定了企业的发展，领导者要永远思考企业应向什么目标和定位发展的问题。当企业发展到一定阶段，领导者必须敢于提出新的目标，否则必然制约企业发展。在思想上要做到心中保持强烈的意愿，相信自己的企业能做到这一步，然后在实践中一点一点扎实积累，一步步向前，企业定能实现刚开始的目标。

曾经有心理学家做过这样一个实验：把一只小白鼠放到一个装满水的水池中心。这个水池面积较大，但凭小白鼠的能力是可以游到岸边的。小白鼠落水后，并没有马上游动，而是转着圈子，发出“吱吱”的叫声。小白鼠是在测定方位，它的鼠须就是一个精确的方位探测器。它的叫声传到水池边沿，声波又反射回去，被鼠须探测到。小白鼠借此判定水池的大小、自己所在的位置，以及离水池边沿的距离有多远。它尖叫着转了几圈以后，不慌不忙地朝选定的方向游去，很快就游到了岸边。

进行到这一步骤，实验尚未结束，心理学家又将另一只小白鼠放到水池中心，不同的是，这只小白鼠的鼠须已经被剪掉。小白鼠同样在水中转着圈子，也发出“吱吱”的叫声，由于“作为探测器”的鼠须不复存在了，它探测不到反射回来的声波无法判断自己能否游出去，只能原地转圈。几分钟后，筋疲力尽的小白鼠沉至水底，淹死了。关于第二只小白鼠的死亡，心理学家这样解释：鼠须被剪，小白鼠无法准确测定方位，看不到其实很近的水池边沿，以为自己无论如何是游不出去的，因此，停止了一切努力，自行结束了生命。

心理学家最后得出结论：在生命彻底无望时，动物往往强行结束自己的生命，这叫“意念自杀”。被剪掉鼠须的小白鼠丧生于水池，但不是被水淹死的，而是被那“无论如何是游不出去的”意念淹死的。

不可否认，这样的悲剧不仅会发生在小白鼠和其他动物的身上，也会不同程度地发生在人身上。

人生路上，每个人都可能遇到小白鼠遭遇到的“水池”，这就是所谓的逆境、困境，或者说厄运。有些人在这个时候，就像被剪掉鼠须的小白鼠一样，无限夸大自己所遭遇的逆境，以为横亘在面前的是厄运的海洋，“无论如何是游不出去的”。这些人放弃了最后一搏的信念，松开了不该亦不能松开的手，任满腔的理想、抱

负、雄心壮志，全部淹死在很浅很窄，根本就不足以伤害到自己的“水池”里。另外一些人则可以理智地判明形势，凭自己的努力走出逆境。因此，可以这么说，这个世界上，没有绝望的处境，只有对处境绝望的人。

成功的正道是坎途，真正有智慧的领导者，会让自己一直处于艰难、危机的状况中，卧薪尝胆，保持心中的意愿和强烈的意志。对自己严格要求，让自己知难而上，热爱挑战。面对日新月异的国际国内环境、经济形势、面对突发事件紧急情况，领导干部的工作环境、工作对象、领导活动范围和任务都会发生深刻地变化，面临着一系列的矛盾，这一切对领导干部的能力都是考验。

领导者只有心中保持强烈的意愿，推陈出新，不断用新的思路、新的方法、新的艺术去指导和领导你的下级，让这种意愿成为整个企业的文化，成为企业的灵魂，形成企业的一种精神境界和价值观，贯穿在全体员工日常生活和工作之中，展示企业的宗旨、理念、精神、品牌。然后成为员工共同的价值观念和行为规范，让每一位员工都明白这样做是对企业是有利的，而且都是自觉地，这样做久而久之就形成了一种习惯，习惯成自然，就成了众人头脑里一种牢固的观念，成为了众人的行为规范。

## 不断激励下属士气

【人生悟语】

使员工明白企业的经营目的，并且让员工分享公司的经营成果，是激励员工的有效措施。

毫无疑问，任何一个企业都希望拥有充满激情的员工，问题是员工的激情来自哪里？有人认为员工的激情是与生俱来的，所以关键在于选拔富有激情的员工；有人认为员工的激情是后天培养的，是通过满足员工的事业追求而获得。

就工作激情本身而言，应该既非先天秉承之德，亦非后天培养之功，而是由特定因素激发而来。企业管理千头万绪，其中最困难的是用人。认可下属的努力，不但可以提高工作效率和士气，同时可以有效地建立其信心，提高员工的忠诚度，激励他们接受更大的挑战。

有些员工总是抱怨说，领导只有在员工出错的时候，才会注意到他们的存在。管理者有责任对下属的工作给予正面的回馈，以加强他们的自信。为了充分

调动员工的积极性，必须使他们相信，他们的努力会使工作富有成效。领导必须要掌握鼓动下属士气的技巧，只有将公司的员工的工作热情都激发起来，企业才能以最低的成本创造最高的价值，企业就能不断收益，就能不断发展。

稻盛先生认为，使员工明白企业的经营目的，并且让员工分享公司的经营成果，是激励员工的有效措施。稻盛在经营京瓷时，就以大家庭的利益使大家明白自己在干什么，干完这个后能得到什么。他让员工持一部分公司的股票，使大家感受到大家庭的氛围。通过这样的策略，稻盛得到了员工的信任和支持，激发出了员工的工作热情。

稻盛先生认为，要想使员工具备某种特质，领导者首先得自己拥有这方面的良好品质。所以在激励员工时，领导者首先要学会控制自己的情感。因为，领导者的态度和情绪会直接影响与其一起工作的员工。如果领导者情绪低落，那么他的员工也将受到影响而变得缺乏动力；相反如果领导者满腔热情，那么他的员工必然也会充满活力。

激励员工，激发员工的工作热情，领导者首先应该明白自己员工的心理，并且学会赞美，提拔下属。多数员工都希望在工作中有晋升的机会，没有前途的工作会使员工产生不满，最终可能导致辞职。如果企业不能为员工提供足够的升迁机会，多半是因为企业整体或某些部门停滞不前之故。这时企业领导者就必须下定决心采取行动，腾出位子，为提拔优秀员工创造条件。

信任和鼓励的力量有时候远远超过金钱，因为它让员工感到自己获得了尊重，能力得到了认可和赏识。现代管理学认为，企业的发展不光是来自经济的财富，而且还来自人的力量。每个企业的管理任务则在于诱导和强化这种力量。现代工作指导方法是，使全体员工站在企业管理者的角度，充分发表自己的意见和看法，领导者则审查这些意见和看法的可行性。这种群体中爆发出来的活力，也就造成了企业的聚合力。

20世纪90年代中期，全球航空业处于动荡之中，只有屈指可数的几家航空公司能够始终保持着无懈可击的财务记录，德尔塔航空公司就是其中之一。这家公司在管理工作中不仅创造条件让员工发表意见，而且为了验证员工的意见花费了大量的时间和资金，最后竟会导致一系列政策的重大变化。机械师伯理特的薪金少了38美元，公司没有付给他某一天修理发动机的加班费，他的上司对此无能为力。这个41岁的机械师写信给总经理力·加勒特抱怨说：“我们总碰到令人头痛

的报酬问题，这已经使一大批的优秀人才对公司感到失望了。”3天以后，最高管理部门向伯理特先生道歉，并补发了工资。德尔塔公司并就此举一反三，改变了工资政策，对加班的机械师提高了加班费。

员工谋求公司的承认和同事的认可，希望自己出色的工作被企业“大家庭”所接受。如果得不到这些，他们的士气就会低落，工作效率就会降低。他们不仅需要自己归属于员工群体，而且还需要归属于公司整体，是公司整体的一部分。

每个员工都有实现个人价值的强烈愿望，经理人善于欣赏和认可员工，正是对他们的最好激励。所有的员工都希望得到公司的赏识，甚至需要与他们的上司一起研究工作，直接从领导那里了解企业生产经营情况。稻盛认为，这种做法有助于拉近管理者与员工之间的距离，使员工感到自己是公司的主人，从而积极主动地寻找任务，而不是被动地等待。

当企业所做的一切出发点都是为了职工的时候，职工势必也能够感受到企业的真诚，科学管理能让一切规范化，条理化，却不能让一个有情感的人焕发出活力与热情。只有认可、尊重等“人性化”管理才能让人感受到尊重与温暖，激发员工的工作热情，才能创造出硬邦邦的“条例”所不能创造出的巨大财富。

## 对待下属要有关爱之心

【人生悟语】

领导者对待下属要有关爱之心，只有真诚地关心和爱护下属，真心为下属解决工作和生活上的困难，用心培养、教育和塑造下属，使他们获得发展的能力、素质，为他们的成长发展创造良好的外部环境，提供施展才华的舞台，才能获得下属的充分信任和忠诚。

在终生雇佣成为历史的今天，员工对企业的忠诚度和依赖度大幅度降低。如何在新的环境下吸引人才、留住人才？稻盛先生的经营管理经验可以帮助我们解决这个问题。他的经验是：领导者对待下属要有关爱之心，只有真诚地关心和爱护下属，真心为下属解决工作和生活上的困难，用心培养、教育和塑造下属，使他们获得发展的能力、素质，为他们的成长发展创造良好的外部环境，提供施展才华的舞台，才能获得下属的充分信任和忠诚。

对待员工要有博爱包容的胸怀和心态。我们的先人也有同样的思想，在《孙

子兵法》中有“视卒如爱子”，用到今天企业的管理上，就是对待下属员工要像对待自己的孩子一样，以爱心、真心、热心和宽心感动他人，为员工谋利益，给人安全感、归宿感以获取良好的人缘关系。

京瓷因为关注和帮助员工成长，让员工与企业和团队一起成长，使得京瓷发展成为世界范围内的强大企业。一般来说，员工更愿意为那些能给他们以指导的公司效力。因此，管理者应定期与下属讨论绩效改进和个人能力提升计划，真诚地指导下属存在的问题以及努力的方向，使下属不断进步。还有让员工在工作中获得知识的累积，比单纯获得金钱更有吸引力。因为员工总是想让钱变得更多，而只有知识才能带来更多的钱，当员工感到自己在工作中提高了水平，有赚更多钱的信心和能力时，他们对企业的感激才会是发自内心的。只有这样，才能激励员工为企业发展努力，并提高员工忠诚度。

他是一个守墓人，一直尽心尽力地守着这块寂静凄凉的墓地。三年前的一天，他收到一封陌生女人的来信，信里夹着现钞，请他往她儿子的墓前放上一束鲜花。于是，这样的信，每周都会收到一封。

三年后的一天，他终于和那个女人见面了。那天下午，公墓大门口停下一辆小车，司机找到守墓人，说：“我家夫人在车上，她病得很重，下车已经很困难了，想请你过去一下。”他走过去，看到一位老妇人怀抱着一大束鲜花坐在车上，表情有几分高贵，但眼神黯淡而哀伤。“夫人，您要献花？”守墓人问道。“是，给我儿子。”“遵照您的要求，我每星期都没忘了放花，夫人。”“我今天亲自来，”夫人语调温柔地说，“医生已经证实我活不了几个星期了。不过，我死了也好，活着真的没什么意思了，我只是想在临死前再看我儿子一眼，亲手给他送上一些花。”

守墓人理解地看着老夫人，却在最后一刻决定将自己三年来的想法告诉老妇人：“夫人，请恕我冒昧，我总觉得，这几年您常寄钱来买花，实在是可惜了。”“可惜？”夫人不解地问道。“鲜花放在那儿，”守墓人看着老夫人的眼睛，很诚恳地说，“没几天就枯了，没人看，没人闻，岂不是太可惜了吗？”“但我一直都认为我的儿子需要它们。”“夫人，恕我直言，我想起自己常去附近的那座孤儿院，那儿的孩子身世都很可怜，但他们都爱看花，爱闻花，那儿都是活生生的人，可这墓地里有哪个是活人？”老夫人默然了。后来，她默默地祷告了一会儿，一句话没留便离去了。守墓人对自己冒昧所说的话颇为后悔，因为老太太很有可能会不高兴，而说这些对一个即将去世的人又有什么意义呢！之后，守墓

人没再收到老妇人的信。“她已经死了吧。”他想。

谁知，几个月后的一天，一辆小车又停在公墓门口，车上下来的人把守墓人惊得目瞪口呆：是那位老夫人！但是，这回是她自己开车来的！

“谢谢你那天的那番话，”她向守墓人微笑着说，“我把花都给那儿的孩子们了，他们看到那些花，高兴得不得了，我也特别快活。我的病好转了，医生们不知道是怎么好转的，可是我自己清楚，我觉得我现在的生活对别人还有一些用处。”

鲜花摆在适当的地方才能发出迷人的芳香，活着时把关爱传递给别人才能快乐。在平凡的生活中找到生命的意义，这是一门很重要的功课。人与人需要这样的情感纽带，企业领导者与员工之间也是一样。

曾有一位成功的企业管理者说过，爱心是企业激发员工创造力的成本最低的最有效途径。所以，现今很多企业领导人都开始关心下属，让员工和下属感动，以一颗真诚的心对待员工。这样就使得这些员工自然把企业当成自己的家，信任并且为企业努力创造价值。

对待员工要有关爱之心，因为拥有关爱之心的人，能得到他人的爱戴。领导者要真诚地关心、爱护、激励、鼓舞员工，表现出亲切、自然的态度，使得员工与你交往时不必费神就能与你愉快相处，你才能得到他们的支持和信任。

如果每个领导人能够和蔼地对待员工，以一颗宽容慈爱之心对待他们，关心员工的职业发展，在生活上提供帮助，解决他们的疑难问题。就会唤起大家的工作热情，创造激情，营造出相互友爱的良好环境。

# 第四节　发奋成“节”：决不放弃，比别人更卖力的价值核心

## 描绘梦想，揭示更加远大的目标

【人生悟语】

向员工描绘企业的梦想，揭示更远大的目标，可以形成组织中各个成员发自内心的共同目标，它告诉员工“我们将成为什么”，是对员工的一种宏伟的承诺，使人们期待实现目标后的收益。有了目标，企业的力量才会找到方向。

目标是企业在竞争中航行的指南，只有企业向员工描绘梦想，揭示更远大的目标，企业才能在航行中少走弯路，以最短的时间，最少的消耗到达目的地。稻盛先生是把哲学思想融入到企业经营中最成功的经营者之一，他之所以成功，最为关键的是稻盛先生能够把哲学思想整合进企业的文化和员工的价值观中。在很多人开来，经营哲学是一个很宏伟壮观的主题，其实也它可以很简单。稻盛和夫对经营哲学的阐释中有一句话是这么说的，描绘梦想，揭示更加远大的目标，就能取得更好的成就。

就是这么再简单不过的标准，最合乎道理的原则，引领稻盛先生从事经营，一路走来始终不惑地走在正确的道路上，并且把公司带向了成功之路。稻盛先生认为，如果企业没有描绘企业梦想，揭示企业更加远大的目标，那么企业就不可能产生凝聚力和向心力，更无从谈起创造力。员工和领导人应该加深理解企业更远大的目标，大家共同拥有这种目标。员工和领导人应该理解一个道理，企业是一个集体，为了实现高的目标、远大的目标，大家在工作中，必须配合协调。

不管个人的好恶，全体人员都需要拥有共同的目标，理解并赞同这个目标，这是做好工作，实现企业目标的途径之一。企业的目标，可以使企业能够更精准地定位，从而寻找企业需要且能产生一个让全员共鸣的思维方式，这种哲学在企业经营中是必不可少的。诚如航行在大海中的船只，如若没有指南针，便会漫无目的地漂泊，始终无法抵达目的港口。

1961年肯尼迪总统描绘了一个梦想，它汇集了许多美国太空计划领导者多年的心愿，那便是：在十年内，把人类送上月球。这一梦想引发出无数勇敢的行动。“漫无方向的选择就像不带航海图出航，缺乏目标的企业就像在没有灯光的暗

夜街道中前进。”企业要拥有目标这一强有力的指南针，才能取得令人骄傲的成就。

稻盛初创京瓷公司时，便经常对员工们反复讲，要把京瓷公司办成西京原町第一的企业，当成长为西京原町第一的企业后，就要成为中京区的第一。紧接着就是要成为整个京都第一。实现了京都第一之后，就是要成为日本第一。成为日本之后，当然要成为全球第一的企业。这在当时简直就是痴人妄想，但这个梦却如一剂猛药，既给了员工一个美好的梦想，同时也是给作为经营者的稻盛和夫一种鼓励。

梦想虽然遥远，但只要能沿着梦想的道路前进，并能带领员工齐心协力地奋斗，奋战到老天爷出手相助的那一天，梦想就一定能实现。稻盛先生作为一个经营者，总是强调，“没有过高的企业目标，只有不对的行动指南”。描绘梦想，揭示更远大的目标，就是给员工与经营者描绘一个美丽梦想，向员工解释为什么要与企业保持一条心，教给他们应该怎样面对工作中所遇到的各种问题，为了达成这一伟大的目标又该如何行动？

描绘梦想，揭示企业更远大的目标会改变成员与组织间的关系。员工对于自己就职的公司的认识，不会再是“他们的公司”，而是“我们的公司”。它产生一体感。它具有强大的驱动力。在实现远大目标的过程中，人们会激发出巨大的勇气，去做任何为实现目标所必须做的事。

当企业所有员工都拥有企业目标时，他们将紧紧结合起来，他们内心渴望能够归属于一项重要的任务、事业或使命。描绘梦想，揭示更远大的目标时，要让员工能够很快地领会它的意思，并且不用十分费力就能回忆起主要内容，员工在读到或听到愿景规划后，应当会这样对自己说：“听上去还不错。我喜欢它，要是我们真像那样就好了，它应当有助于建立一整套的标准。人们应当能够根据某项决定、选择方案或行为是否符合规划来对它们进行评估。

在稻盛先生看来，向员工描绘企业的梦想，揭示更远大的目标，可以形成组织中各个成员发自内心的共同目标，它告诉员工“我们将成为什么”，是对员工的一种宏伟的承诺，使人们期待实现目标后的收益。有了目标，企业的力量才会找到方向。不至于在激烈的竞争中茫无目标地随市场而摇摆。

## 创造有助于提高员工幸福度的环境

【人生悟语】

在京瓷的经营发展过程中，改善员工的办公条件，提高员工的幸福度一直是他们追求的很重要的一部分。对员工诚心诚意的培养和关心，京瓷才能得到员工的信任和支持，京瓷才有了今天的成就。

员工是企业的主人，是企业发展的推动力量。随着市场竞争的日趋激烈，想要发展壮大的企业，越来越注重企业人性化管理与感情投资，致力于将公司建设成为员工温馨的家园，为员工创造良好的生活及工作环境，提高优质化服务水平，从而以良好的工作环境与生活福利提高公司的凝聚力、向心力与竞争力。

员工幸福度是指个体作为职业人的幸福程度，也就是个体对他所从事的工作的满意程度。创造有助于提高员工幸福度的环境，对企业经营管理意义重大。较高的员工幸福度能够有效提高用户满意度，于是能够为企业创造更大的价值。较高的员工幸福度有利于调动员工的积极性和创造性，提高员工工作效率。较高的员工幸福度有利于企业的稳定与团结，有利于提高员工的忠诚度，从而提高企业凝聚力。因此，创造有助于提高员工幸福度的环境应成为现代人力资源管理的一个重要目标。

企业在什么情况下可以留住员工？企业人力资源部到底什么时候才可以避开“亡羊补牢”的陷阱？在稻盛先生看来，就是创造有助于提高员工幸福度的环境。稻盛先生将京瓷从一个小小的企业经营成世界五百强的企业，靠的就是他的经营哲学。

很多企业的高级管理者核心的需求还是希望这些员工很快乐、很开心。大多数的情况下是提升幸福感，提升心理资本，让大家更加有激情、有热情、有活力的工作，发挥自己的潜能。心理资本的因素之一是乐观，而乐观的定义就是对于事情有一个积极、正向的期待。

白芨沟矿为了提高员工的工作积极性，同时也为了实现矿区和谐发展，对矿区范围内所有的路面、场地、设施进行修理、绿化，改善矿区环境。以前矿区的环境是：街道上，六七十吨重的拉满煤炭的大车驶过，噪音大、污染大，同时给矿区群众出行带来不便。矿区的环境污染严重，绿化地带面积很小。因此在这里工作的矿工心情很不好，经常能在街道上或是在矿工工作的地点看到打架的或是吵架的矿工，大家工作情绪也很消极，每天只是将属于自己的那部分干完，而不管其他部分，甚至有时候很多人连自己的工作也干不完。

要解决这个问题，矿区领导经过研究，抽调人力物力用了1个月的时间沿着山脚在泄洪沟开辟了一条四五公里长的运煤专用线。然后还投资改善周边的环境，在矿区周围种了很多树，还治理污染的河流。最后还改善矿工的生活条件，在矿上又新建了员工食堂。为了满足员工的不同口味，食堂专门制定了每周食谱，荤素搭配，并且专门配了辆车用于采购新鲜蔬菜。

矿区的工作环境的转变换来了矿工心情的转变，矿工的精神面貌正在发生了深刻的变化，落后陈腐的观念消失了。环境的改善同时还激发了员工的干劲，员工加班加点、夜以继日地工作，为实现矿区的和谐美好贡献着自己的力量。

企业坚持着以人为本，秉着发展员工为基本，以人性化方式管理和服务员工，从小事做起，努力为员工营造良好的、身心舒适的生活和工作环境，并不断更新和完善，就能激起员工的工作积极性，这样能以最小的投入换取最大的成效。

企业管理者了解幸福学，关心人的心理因素，就能愉快地达成管理的目标。管理者要学会周边的人在幸福的环境中完成自己的工作，实现自己的目标，便能完成企业的目标，企业的任务，促进企业的发展。创造有助于提高员工幸福度的环境，对组织有效性也有价值，因为快乐的员工才能让组织更具生产力，绩效更出色。作为管理者，若能掌握一定的心理学知识，运用幸福学的理论，企业管理者就能在有限资源的情况下进行更理性、更科学的管理和决策，使员工“工作，快乐，并幸福着”，最大限度地提升员工的幸福度。

## 开车前，一定要启动引擎

【人生悟语】

学生更喜欢听热情洋溢的老师讲课，相应的，员工喜欢跟随精力充沛且高度投入的领导一起行动，这样员工也更容易被诚恳执著的领导所感染。员工都喜欢选择跟那些有理想、有愿景、有激情的领导一起前进。

稻盛先生经常对他的主管们说：“开车前，一定要启动引擎。”这句话的意思是说，在开展一项大计划的时候，企业需要富有热情的主管领导者，他们需要用这股热情来带动手下的员工。领导者或是主管的热情就像汽车的引擎，每一次汽车开动的时候都需要启动，想要开动企业这辆车，领导者主管等就要开动热情这

个“引擎”，并用这股热情带动手下员工。领导者的成功因素很多，而居于这些因素之首的就是热忱。没有它，不论你有什么能力都发挥不出来。热忱是出自内心的兴奋，散布充满到整个人。

“热情”究竟是什么？德鲁克在《旁观者》“怀恩师”篇中指出：“打从苏格拉底时代迄今两千年来，我们一直在争论‘教与学’到底是属于认知的、还是行为的范畴，这真是一场无谓的争辩，其实两者皆是。但其中最重要的是另一种东西，那就是‘热情’。优秀的教师在学生有所领悟时所获得的‘热情’——学生脸上那心领神会的微笑，比起任何药物或麻醉品更能让人上瘾。”同样，在企业经营管理中，热情也很重要，热情是成功和成就的源泉。

剑桥郡的世界第一名女性打击乐独奏家伊芙琳·格兰妮说：“从一开始我就决定：一定不要让其他人的观点阻挡我成为一名音乐家的热情。”

她生长在苏格兰东北部的一个农场，从8岁起她就开始学习钢琴。随着年龄的增长，她对音乐的热情与日俱增。但不幸的是，她的听力却在渐渐地下降，医生们断定是由于难以康复的神经损伤造成的，而且断定到12岁，她将彻底耳聋。可是，她对音乐的热爱却从未停止过。她的目标是成为打击乐独奏家，虽然当时并没有这么一类音乐家。为了演奏，她学会了用不同的方法“聆听”其他人演奏的音乐。她只穿着长袜演奏，这样她就能通过她的身体和想象感觉到每个音符的震动，她几乎用她所有的感官来感受着她的整个声音世界。

她决心成为一名音乐家，而不是一名耳聋的音乐家，于是她向伦敦著名的皇家音乐学院提出了申请。因为以前从来没有一个聋学生提出过申请，所以一些老师反对接收她入学。但是她的演奏征服了所有的老师，她顺利地入了学，并在毕业时获得了学院的最高荣誉奖。

从那以后，她就致力于成为第一位专职的打击乐独奏家，并且为打击乐独奏谱写和改编了很多乐章，因为那时几乎没有专为打击乐而谱写的乐谱。至今，她作为独奏家已经有十几年的时间了，因为她很早就下了决心，不会仅仅由于医生诊断她完全变聋而放弃追求，因为医生的诊断并不意味着她的热情和信心不会有结果。

对生活充满热情的人都有着积极的心态、积极的精神状态。在人群中，热情是用一种极富感染力的表达方式来表示对别人的支持的。拥有热情的人，无论碰到什么事情，都能够以积极的心态去面对、去行动。热情的源泉来自对生活的热

爱和信赖，它可以通过各种方式表现出来。只要我们用积极和宽容的态度对待生活，由衷地欣赏、热爱并赞美我们所见到的每一个人和每一件事，我们周围的人就能体会到我们的热情。热情会为成功的形象增加魅力的光环，是人一生中宝贵的财富。只要将热情常驻于心，你改变现状的日子就不会长久。

热情的人总是面对朝阳，远离黑暗。因而，他们不仅性格光辉灿烂，而且命运也是铺满阳光，即使是危难之时，他们也总能转危为安。因为不仅命运之神青睐他们，人们也愿意把友谊奉送给感染自己的人，热情像是真善美的使者，热情的人就像一只吉祥的鸟儿，传递给人间幸运的福音。

对企业领导者来说，追求成功的热忱愈强，成功的几率就愈大。领导者自己具备热情并带给下属同样的热情，这就是激起员工工作热情最简单、最低成本和最有效的方法。领导者的激情能激励整个组织。若一个组织中领导者失去了激情，整个组织的员工也肯定会灰心丧气。

指责别人是没有用的，如果组织失去了激情，肯定是由于领导者失去了激情；要使组织重现激情，必须先从领导者和领导层着手。

如稻盛先生指出的那样，学生更喜欢听热情洋溢的老师讲课，相应的，员工喜欢跟随精力充沛且高度投入的领导一起行动，这样员工也更容易被诚恳执著的领导所感动。员工都喜欢选择那些有理想、有愿景、有偏好的领导一起前进。

一个领导者真的充满了热忱，下属就可以从他的眼神里，从他的勤快、感动人心而受人喜爱的为人中，从他的步伐中，从他全身的活力中看得出来。稻盛先生指出，热忱可以改变一个人对他人、对工作以及对整个世界的态度。

相比较之下，有热情的领导会凝聚更多的志同道合者，因此有质量相对更高的团队伙伴；有热情的领导可能更亲和体贴，掌握情况，听人辩解，从而更容易达成共识；有热情的领导有明确的目标感与方向性，从而也更容易带来成就感与对于个体进取的指导。我们在不同的职业空间、社会活动空间中总会有正式与非正式的领导，我们期待自己幸运地遇到热情的领导，因为那将大大改变我们社会际遇的质量。

热情是发自内心的一种情绪，对事物保持热情的人，做事的品质总会比别人好，行动力也比别人强。曾经有一位成功的企业家说过，他认为他性格中最大的特点是热情和负责任，认为一个企业家不仅要有目标去建立一个大公司，而且要

永远有颗热忱的心去将这个目标变成现实。的确，作为一个企业领导人，他想要让员工对企业的对未来有激情、有热情，他首先得自己成为一个有理想、有目标、和拥有热情并能够影响别人的人。

充满热情是成功的领导者共有的美德和魅力，但是热情又不只是表面功夫，必须发自一个人的内心，要假装也是不可能持续多久的。只有领导者拥有发自内心的热情，才能点燃每个员工心中的热情，员工有了热情之后，才能发挥长久的原动力。

一个可以调动组织成员潜能的领导者才可以激起每个人大干事业的激情，才可以振奋人心，才可以使每个人为参与到伟大的事业中而感到自豪，只有这样的团队才有生命的活力。领导层要形成坦诚相待的风气，用热情来影响下属，加深相互的友谊和团结。相应地，对员工来说，职场激情也非常重要。

态度决定一切，你有积极的工作态度，饱满的工作热情，不管是客户还是上级主管都愿意把业务交给你，都愿意与你合作。你积极的工作态度还能感染周围的人，能带动团队进步，成功的机会就会比别人多，进步就会比别人快。而慵懒的人，整天牢骚满腹的人慢慢就会被淘汰。

玫琳凯用自己的名字创建了国际知名的化妆品公司。她给人的印象总是那么精力旺盛，充满自信，谈起话来思路清晰，口齿伶俐。说起工作激情，她侃侃而谈，在谈到领导方法时她说："拥有热情，并用其点燃员工的热情是她的成功所在。"玫琳凯的经营理念是：热情使人成功。如果企业内部大家都具备热情，那企业内部的工作环境将十分和谐，这种热情能带给大家一种积极向上的工作环境，处于这个环境中的人都积极向上，那么他们的工作效率会更高，利益就接踵而来，企业也就蒸蒸日上。

在工作中要尽量创造条件让自己快乐，让工作快乐，从而保持高昂的工作热情。稻盛先生认为，企业经营就像作战一样需要士气，士气盛则作战胜。如果领导者拥有那种能把大家集合到一起，通过热情的传递，提高员工的士气亦即积极性，便能让员工与自己一道去实现既定目标。

## 永远保持创造性

【人生悟语】

现代企业竞争中，知识和信息固然重要，但真正能决定胜负的是创造力。

现在企业面临的时代，是科学技术日新月异、市场需求瞬息万变、市场竞争全球化的时代，如何更好地适应这一时代的要求，是每一个企业经营者所面临的重大问题。

在稻盛先生的经营经验中有一条就是，现代企业竞争中，知识和信息固然重要，但真正能决定胜负的是创造力。一个企业要更好地适应变化的时代，就必须不断进行管理变革，变传统管理为创新型管理，高度重视人的潜能和创造力的开发，最大限度地发挥人的创造性和主动精神，大力进行新技术开发与研究，提高资金运筹能力与资金效率，不断提供高质量的新产品，建立和完善现代营销体系，以及进行与此相关的制度与组织的创新等。

2000年，斯蒂夫·乔布斯突然觉得在计算机上播放电影是一件很有趣的事，这样就可以使苹果计算机具有区别于个人电脑的独特之处，于是他便在高档的苹果电脑机上配置了DVD（英文Digital Versatile Disc的简写，数字多功能光盘）播放机，但这次他失败了。虽然这次斯蒂夫·乔布斯没有获得成功，但他发现用户需要另一种新功能：他们希望能将自己的文件、图片、歌曲存储到CD上。其实康柏早就看到了这个市场趋势，他们在新推出的半数个人电脑中都增加了CD刻录机，结果这些机型非常畅销。最后，斯蒂夫·乔布斯内疚地说："我在CD刻录机这条小阴沟里翻了船。"

但是斯蒂夫·乔布斯可不是别人产品的模仿者，他再度选择做时代潮流的引领者：安装既能播放DVD，还能存储数据的驱动器。CD虽然可以存储电影，但压缩率较低，如果电影比较长，播放出来的效果就很模糊，还容易产生马赛克。斯蒂夫·乔布斯决定配置DVD刻录机，并且还增加了一款新软件，使得刻录DVD不再像以前那样漫长。

这次斯蒂夫·乔布斯大获成功。苹果不久便宣布，配有DVD刻录机的计算机出货量已达50万台。据高德纳咨询公司的调查数据显示，在苹果配有DVD刻录机的计算机出货总量的60万台，其中有40万台由先锋公司提供，而先锋公司正是苹果的主要供应商。不过，根据以往的经验，任何一个领先的行业格局不久都会被其他技术和市场打破。后来，戴尔和惠普也开始在计算机上增加DVD刻录机，并且它们的刻录技术比苹果的还要先进，在处理数据存储和传输方面做得更加出色。如戴尔的DVD刻录机可以在一张DVD盘上反复存储新数据，而苹果机不能。凭借戴尔和

惠普在计算机市场上举足轻重的地位，它们可能将此技术提升为业界标准。除此以外，戴尔依然靠疯狂的价格击败对手，扩大自己的市场份额，它销售的DVD盘价格只是苹果的一半。这样就逼得先锋和苹果不得不以降价迎战，想要在戴尔直销的利刃下存活下去，确实不是一件容易的事。

不过，苹果和先锋也有一个很大的技术优势。从苹果机上刻录的盘可以在90％的DVD播放机上播放，而戴尔的只能播放60％。考虑到戴尔经过不断技术改进，也能达到这个水平，苹果这回加快了出手速度，它将刻录机升级到先锋的第二代技术，并致力于把自己的盘和软件提升到视频存储和编辑的标准，这些功能特别符合专业电影制片人的胃口。当然，戴尔最终可能会超越苹果成为DVD刻录技术的领头羊。但到那个时候，斯蒂夫·乔布斯可能已经着手进行下一项更酷的创新。因为在他看来，计算机行业总是在不停变化，想要不被潮流抛弃，最好的办法就是引领潮流。

斯蒂夫·乔布斯是当之无愧的科技创新弄潮儿，因为在他骨子里存续着永不衰竭的创新力。正如苹果iPod部门的副总裁托尼·弗德尔说："没有人知道斯蒂夫·乔布斯的盒子装着什么颜色的巧克力糖。他从来都不在乎输赢，在他的脑子里总是想搞出点新名堂，因为他是斯蒂夫·乔布斯。"

管理是人的活动、社会活动，因而也是一种文化现象，文化必然渗透到一切管理活动之中。企业在经营过程中要形成一种企业上下都积极创新，每个人都有创造热情的企业文化。建立了一种创造性文化，这只是企业文化建设中的一步，企业文化的生命力在于发挥个人创造性，否则企业文化就是镜中花、水中月。发挥个人创造力就是在员工中让企业文化内化于心，使之落地生根。

如果不能实现从一般到个别的过程，企业文化也就没有生命力了。要通过这个过程，只有造就高素质的劳动者、专业人才、创新人才以及建设结构合理的人才队伍，才能充分发挥人才的积极性、主动性和创造性，我们才能大力提升企业核心竞争力和综合能力。

现代经济生活中，具有创造能力的人才成了老板争抢的宠儿。这类人才通过创造，克服工作中的困难，既为企业实现经济效益的最大化，又为自己提供更广阔的发展空间，最终使自己成为那个不可替代的人。

诺基亚创制的集摄像、听音乐于一身的手机，正是由于他们永远保持创造性的企业经营文化的结果。

波特是诺基亚一名普通的员工，他在公司里的任务是完成上司交给他的任务，也就是简单地改改机型或是手机外壳，他在手机研发部门。由于诺基亚创造性的企业文化，波特不满足自己身在手机研发部门还做这么简单的工作。波特常对同事说："自己一直拿不出新创意来，我觉得不好意思！"因此，波特每天都在思考创新，想创制一种独特的手机，终于有一天他在地铁里找到了灵感。

当时，他发现时尚男女们几乎都佩戴手机、相机和袖珍耳机这三样最时髦的东西。于是他想：到将这几种结合在一起，创造出一种既可以摄像，又可以听音乐的手机。也就是在手机上装一个摄像头，让人们在听音乐的同时，拍摄各种有意思的照片，再发送给亲友。

之后他找到主管说出了自己的创意，公司上上下下都觉得他的创意很新奇，大家都很满意。之后，公司开始研发、创制这种手机。后来，这种手机一上市就大受欢迎。这个创意给公司带来了丰厚的利润。正是由于永远保持创造性，诺基亚获得了这样的成功。

相反的，如果没有创造力，我们往往受习惯及群体意识的制约，老是根据自己的习惯做事，或者盲目地跟从别人，这样就使得自己的地位很被动，甚至，会像法国昆虫学家法布利做过的"行列毛虫"实验的毛毛虫一样饿死。这个实验主要是法布利将毛虫绕花盆围一圈，在花盆的中央放着它们爱吃的松针。经过七天七夜，这一行列毛虫全都死了。尽管食物近在咫尺，但因为他们只知道跟着前面的毛虫往前爬，所以又累又饿而死。人也会犯同样的错误，有些人只盲目地跟着别人兜圈子，就如同"行列毛虫"一样，辛苦一生却毫无收获。

稻盛先生认为，永远保持创造性是企业得以提高核心竞争力的关键因素，而要使企业保持创造性，就要在企业内部营建一种富有创造性的文化氛围。而人才是先进企业文化和企业文化建设的重要创造者和传播者，人才在企业创造性文化中起着基础性和决定性作用的，因此要充分开发企业人才的创造性，这样才能使企业可持续发展。

发挥人的创造性，就要按照各类人才的成长规律和不同的特点去识别人才、使用人才，坚持任人唯贤、唯才是用，使各类人才创造有机会、干事有舞台、发展有空间，努力营造有利于各类人才脱颖而出的企业文化环境。人才的成长是一个知识不断积累、素质不断强化、经验不断丰富、才干不断增加的动态过程。对企业人才要有计划地进行培养，更新知识、开阔视野，为个人创造能力的发挥提

供有利条件。

## 所谓困难，不过是“中途站”

【人生悟语】

企业领导人要在企业处于困难时期时，分析自己企业的优势，劣势以及市场的需求和机遇。这个时候，所有的企业都应该认真思考，怎样构建、体现自己的核心竞争力。

困难是营养品，让人一生受益匪浅。克服了困难后，就会发现没有“过不去的火焰山”。稻盛先生说过，所谓困难，不过是“中途站”。困难是无处不在的，就像人生本身就处处充满了困难，因此不用把企业暂时的困难想得太大，所有的困难都会过去。在企业经营遇到困难时，要学会“摸着石头过河”，扶着那些坚韧的磐石步步为营，把绊脚石统统踢开。

做好一个企业，就得有接受、认识并克服困难的勇气和信心。因为在激烈的市场竞争环境下，一个企业不管条件再怎么好，资金再怎么充足，都会遇到困难，这就要求企业领导人要有新的认识，学习稻盛先生的“所谓困难，不过是中途站”的理论和经验。

一位美国公司的总裁曾说过：若是你在一年中不曾有过失败的记载，你就未曾勇于尝试各种应该把握的机会。现在竞争如此激烈，推陈出新频率越来越高，企业“成功”与“永恒”绝缘，其含义已演变成“暂时的领先”，“离破产永远只有十八个月”不单是微软的写照，在这样的情况下，置于死地才能重生，断了自己的后路，才能义无反顾往前行。只有不断否定现在，才有崭新的未来。

当陈永栽被问到从无到有的成功秘诀时，他说，“其实我与大家没有什么不同，没有什么特别的，有的就是努力工作，将困难作为中途站，面对风险，抓住机遇。”陈永栽在2007年《福布斯》杂志9月公布的东南亚40名富豪中，列第十二位。半个多世纪以前，陈永栽一家生活非常贫穷。陈永栽出生于福建晋江市，4岁跟着父母到菲律宾谋生。后来由于一些变故，刚满11岁的陈永栽在一家烟厂当杂役。那段日子，陈永栽一边赚钱养家，一边自学，以半工半读的方式修完马尼拉远东大学化学工程系。毕业后，陈永栽仍在烟厂工作，并且被提升为化学师。后来他由于具备了丰富的化工知识和在烟厂多年的工作经验，又拥有与商界的密切联系，辞去化学师的职位，自己创业。在周边人的帮助下，他创办了一家淀粉加

工厂，但以失败告终。

之后，陈永栽与一群当年一起在烟厂工作的朋友，在菲律宾马尼拉的一所小房子里创办了自己的烟厂。当时，菲律宾烟草市场竞争已十分激烈。一家小资本的工厂如何挤进市场？陈永栽通过分析市场需求及自身条件，决定投产中档香烟，并要求质量超过其他厂家。经过努力，福川烟厂的产品打开了销路。不料，1968年，他的生意刚有起色时，却遭遇了一场台风，福川烟厂的大多数设备被毁。陈永栽和工人不分昼夜修建房屋，挑拣被淋湿的烟草，修理被毁坏的机器。遭受这一打击，陈永栽并不气馁，反而坚定了彻底改变落后制烟设备的决心。

他把世界先进的制烟生产流水线和现代化的卷烟机引进菲律宾，并在此后不断引进先进设备，使烟厂的设备和技术处于世界先进水平。后来，他的烟厂发展成为菲律宾最大的香烟制造公司，占据菲律宾七成以上的香烟市场份额。此后，陈永栽的事业迎来全面崛起时期。

陈永栽的例子，淋漓尽致地诠释了稻盛先生的“所谓困难，不过是中途站”的说法。困难只是暂时的，只要我们自己不放弃，接受挑战，我们便能取得成功。在现今，全球经济衰退已影响到各个行业的生产经营，但企业领导者要使自己认清并使下属接受，目前的困难是暂时的，而且是企业必须经历的，只要大家齐心协力，就能渡过难关。

不管环境如何动荡，都不能动摇动领导者及员工对未来的信心。要学会认为，这样的困难是：外部环境的不利给企业提供了一个停一停、看一看的机会，正好可以用这段时间来反省并重塑企业的核心竞争力。利用这段时间来凝聚员工的力量，提高员工对企业的认同和支持。

稻盛先生指出，企业领导人要在企业处于困难时期时，分析自己企业的优势，劣势以及市场的需求和机遇。这个时候，所有的企业都应该认真思考一下，怎样去构建、体现自己的核心竞争力。在大风大浪面前，企业不应怨天尤人，也不应将希望寄托于外力救援，而是以我为主、冷静面对，在保障资金链安全的基础上适度调整经营策略，提升企业核心竞争力。

如果企业通过自己的努力、积累而获得解决所遇到的困难的能力、资源和条件，那么就可以解决所遇到的困难。自然，困难解决了，这也就证实它是短暂的，是个中途站。时间本身是不能解决企业困难的，只有企业真正地去行动，去

调整企业的战略目标，提高企业的核心竞争力，才能解决企业在发展中所遇到的困难。反之，如果企业不去行动，而是靠政府或是外界的帮助，那么等待企业的将是更严重的危机。

所以困难这个中途站，企业要依靠自身的力量解决，而不能只是被动地等待外界的援助。企业要想使困难只是中途站，关键还是要企业自身具备克服困难的能力，毕竟他人、外部条件等等都不是企业所能完全控制的，这就要企业领导者在遇到困难时，首先要树立信心。因为只有树立信心，企业才能够有勇气迎接困难。其次要努力提高自身的竞争力，提高企业的核心竞争力，才能使企业更好地面对困难，将困难视作中途站。

# 第五节　兼容并蓄：人才永远是抵御寒冷的优质外衣

## “量体裁衣”：内力不济时需靠外援

【人生悟语】

企业要想更好地留住人才，不妨对人才进行规划分类，看他属于什么样的种类，他究竟是一棵什么样的“树木”，再根据他的“年轮”“树型”“树质”等，给予不同的培养和任用方式。

企业经营需要各种各样的人才，怎样获取这样的人才，怎样任用这样的人才，这是在企业经营中一直困扰领导者的问题。稻盛先生曾经说过，企业经营要充分运用各种人才的优势和所能用到的各地方的人才。这就需要企业“量体裁衣”，并在内力不济时依靠外援。

在企业经营中所谓“量体裁衣”是指领导者在企业任用人才方面，要“人尽其用”，要善于挑选和任用各种人才。在稻盛先生看来，企业用人必须要打破一个误区，即不要过于短视，而要有长远的战略眼光。“十年树木，百年树人”，因此，不要指望人员招进来，马上就能够按照企业的要求去工作，就能很快产生效益。毕竟，不论是哪类人才，到了企业之后，都要经过企业的“雕琢”和“洗礼”，让他变为企业的有用人才，这样才能更好地人尽其用。

很多企业之所以留不住人才，往往跟企业没有“量体裁衣”有很大的关系。很多企业在选人、用人时，都存在“贪大求全”、追求虚荣的误区，总是把学历、经历、年龄、性别甚至容貌等列为首选或者必选。

很多企业，往往不顾企业自身实际，到人才市场招聘，动辄就是“国家重点院校毕业，研究生学历，工作X年以上……”等到企业把符合条件的所谓“人才”招聘到企业之后，才发现，高学历的，不见得有高水平，不一定能力强，而自己为了招聘这些人才而却付出了很高的代价，于是，很多人才就成为了企业的“花瓶”，并且，由于种种因素，这些“花瓶”会慢慢减少，以至企业很受伤——花了钱，而却没有起到应有的作用。

稻盛先生指出，企业要想更好地留住人才，不妨要对人才进行规划分类，看他属于什么样的种类，他究竟是一棵什么样的“树木”，再根据他的“年轮”“树型”“树质”等，给予不同的培养和任用方式，给他一片“沃土”，但不可拔苗助长，

只有摈弃短视的心理，企业才能让人才更好地发挥潜力，大刀阔斧地开展工作，真正地与企业融为一体，为企业的发展作出贡献。

有一家规模和实力都不大的工程材料公司，厂房都是租赁的，但企业近年来，却发展得飞快，原因就是因为这家善于给人才“量体裁衣”，这家企业的选人和培养人等方面都是根据自己企业内部发展所需来确定的。他们不是通过人才市场这个招聘渠道，而是通过劳务市场，这是两个不同层次的人才市场，但通过后者，这家企业招到了自己的人才：虽是下岗工人，女性居多，缺乏营销经验，但这却是一支“威猛之师”，由于他们珍惜工作机会，在市场上格外卖力，他们能够根据自己的不足，“恶补”自己需要的“知识营养”，加上这家企业培训做得好，定期邀请营销讲师及企业顾问对员工进行提升培训，因此，企业成长非常快速，目前已经在外省建了分厂。

所以企业要想发展壮大，就得学会“量体裁衣”，要学会“量体裁衣”，企业首先得了解人是有多种需求的，企业为职工创造适当的非物质的精神文化条件，使人才在自己的工作岗位上感受到优越的企业文化和精神，并感到骄傲和知足，从而激发人才的工作积极性和创造性，在企业中形成一种“人才效应”，从而感染外界，增强企业对人才的吸引力，这样可以在内里不济时，靠外援。同时，结合企业内部的实际情况，依照企业的目标策略，给人才设置挑战性的工作或职位，使其能够在工作中得到发展，不但刺激了人才自我满足、自我实现的需求，也使得人才在实际工作中得到锻炼和成长，以促进企业的可持续发展。

企业需要一个科学、健康的人才选拔机制，把那些具有真正管理能力和高度责任心的优秀人才选用到领导岗位和关键岗位上来，做到“量体裁衣”。只有真正做到量体裁衣，人尽其用，企业在人才任用方面才能人人各司其职，合理利用人才，减少企业人才的浪费和流失，企业才能获得长远的发展。

## 修筑完美的城墙必须建造坚固的石墙

【人生悟语】

只有容人之短，才能用人所长，才能使被管理的对象扬长避短，有所作为。

在提到企业经营中人才的任用，稻盛先生说：“构筑组织好比修筑城池。修筑完美的城池首先必须建造坚固的石墙。石墙并非仅由优秀之人构成。巨石之间必须填埋小石块（普通人才）。每个险要之处，若没有巨石间的这些小石块，那石

墙必然脆弱不堪，一触即溃。”

企业是由所有员工共同创造的，企业的发展是所有员工共同努力放入的结果。因此，领导者要在企业经营管理中要重视每一位员工，公平对待每一位员工，最重要的是信任每一位员工。现在一些企业，无论是所有者、经营者都对员工存在工作上的不信任，对员工的态度依据员工能力的强弱，不够重视员工，员工经常受到不公平待遇的情况，在这种企业中员工不能自发的为企业工作，而只是把企业当做一个驿站。因而企业要建立一种和谐的文化氛围，而不能只靠制度来约束员工的行为，要重视、信任和公平对待每一位员工，让员工能够充分发挥聪明才智。

要修筑企业这堵完美的城墙，就需要建造坚固的石墙。稻盛先生认为，这个石墙可以是企业的硬件设施，也可以是企业的软实力。企业在制度、技术和设施等方面要不断创新的同时，要注重和谐的企业文化建设。和谐的文化建设就要求企业领导、主管充分信任、重视你的每一位下属，你的每一位员工，对他们委以重任，给予他们充分的权力，放手让他们去完成工作任务，在这样的环境下，每一个员工的工作热情和积极性都被激发，每一位员工都会努力地工作，努力地奋斗，为企业、为自己去拼搏。成功的企业文化建设能使该企业员工的个体价值观与企业的群体价值观达成统一。

通过企业的不断教化，提高员工的素质，达到人人认可，共同向往并共享这种价值观。只有搞好企业文化建设，员工个体的理念和价值观与企业群体的理念和价值观统一在一起，企业群体的价值观才有可能体现出来。企业才能方向一致，目标统一，群情激扬，众志成城，这样领导者还用愁企业效益吗？

曾经有一家企业，虽然企业的硬件设施不是很完善，但企业的发展很迅速，在短短的几年时间里，由一家只有一个厂房的企业发展成为拥有多家连锁公司的企业。之所以能有这样的成就，是与该企业领导者尊重、信任和公平对待每一位员工分不开的。这位经营者做到了稻盛先生所倡导的理念。

就是因为他给予员工充分发挥才能的空间，让他们参与管理，让员工参与工作研究、制定目标和标准，他的员工因此工作努力，主动发挥出最大潜能，将工作做得出色、完美。这位领导人还为员工提供个人晋升或成长的机会，当员工的工作完成得很出色时，他恰如其分地给予真诚的表扬与激励，让员工感动、欣慰、兴奋，这样员工积极性更高。他还对全体员工关怀备至，创造了一个和睦、

友爱、温馨的工作环境。该企业的员工生活在团结友爱的集体里，相互关心、理解、尊重，产生了满足，愉快的情感。正是这位领导人认识到修筑完美的城墙必须建造坚固的石墙，认识到坚固的石墙要靠各种不同的石块。他开始认识和认同各种不同的“石块”。

他认同了每一位员工的力量，重视每一位员工追求自我发展，他认识到每个人有不同的特质、优点和缺陷，他用人做到了要容人之短，用人所长。因为一般才干越高的人，往往缺点也越显著，有高峰必有深谷。他认为存在某种短处的人并不妨碍他在长处方面创造业绩。当他的员工犯错误的时候，他就给他改过的机会，并积极教育引导他们更正，使他们从阴影中走出来，成为更有能力的人才。他从来不会因为员工的偶尔失误就处罚他们，而是强调积极的方面，鼓励他们继续努力，还帮助他们寻找失败的原因，探讨解决的办法，在有益的尝试中得到升华。如此一来，他的员工队伍总体水平不断提高，他的企业也不断受益，最终发展壮大。

修筑完美的城墙必须建造坚固的石墙，坚固的石墙也需要很小、很不起眼的石块，因此修筑企业这堵完美的石墙，就要企业领导者不是要找“十全十美”的员工，而要懂得如何用人所长，把既有所长又存在某种不足的员工，组合成一个有效的整体。

在稻盛先生看来，只有容人之短，才能用人所长，才能使被管理的对象扬长避短，有所作为。支持每一位员工，将自信和力量播种在他们的心田，点燃他们内心的激情之火，对其工作成绩予以认同，员工就能发挥出才能，创造出惊人的效益。

## 任用人才的关键在于相信人的成长

【人生悟语】

企业应该充分利用自身条件，结合当地经营生产的要求，开展员工的培训计划，提高员工的技能，相信人才的成长。

当今世界，科学技术蓬勃发展，人才在经济社会发展和综合国力竞争中的地位和作用日益突出，人才已经成为国家、企业的第一位战略资源。企业经营想要在激烈的市场竞争中发展壮大，就得善于任用人才，发觉人才，吸引人才。

稻盛先生认为，人才正因为其有过人之处，通常也有恃才傲物的倾向，而且有时候一点点不如意或者看不过去的状况，都是他们不如归去的原因，毕竟对他们来说，选择多的是，根本不会因为找不到工作而担心，是以人才的流动率也往往很高，而过于现实的管理者在他们心目中的形象是有缺陷的，他们通常认为一个好的管理者，应该是以德服人，德才兼备之人，除了赚钱之外，还需要照顾大家的权利，而不是对员工呼之即来，挥之则去。

要想吸引人才，挖掘到更多的人才，企业领导者就得以德经营。稻盛先生的经营哲学中很重要的一点就是，以德用人。稻盛先生在企业经营中，经常为员工的利益着想，从未因公司或是自己的私利而损害员工的利益，他的经营中重视人才的培养，相信人的成长，才促使京瓷有了今天的成就。

大多数的管理者都会把“以人为本”“人才是最重要的资产”等口号挂在嘴上，给员工的培训计划和培训机会也只是表面形式的，这种企业经营中凡事都有“以利益为优先”的法则来处理，给员工的所有利益首先都要考虑企业的利益，只有在不损害企业利益的基础上，才给员工一点好处。在这样的企业中领导人总觉得自己的企业没有人才，总是在寻找人才。

在稻盛先生看来，作为企业经营者，不能只靠找来解决企业中所需的人才问题，也要适当地培养人才，要相信人才的成长。只有诚心诚意培养人才，相信人才的城长，企，业才能将合适的人才放在合适的岗位，这样不但能培养人才还能吸引新的人才。

现今很多企业都有这样的状况，刚招聘过来的新员工往往试用期没过，就纷纷辞职了，而空降过来的高层管理人员，往往合同期未过，有的人就开始“脚底抹油——开溜”，自己投入的大量培养费用白白地打了水漂。其实这些人才是因为这些企业用人机制的不规范，或待遇不公，厚此薄彼，或用人唯亲，无用武之地等，自己不得不另寻出路，最终造成双亏的结局。

有些管理者，视人才而不见，即使发现了人才，也不信任他们、不重用他们，甚至压制和打击他们而流失或是埋没了人才。这些主管有些是因为害怕下属中有能力太强的，将自己挤下去，有些是对人才的重要性没有充分的认识，认为那些有一技之长的人才总是过于自信和骄傲，成不了什么气候，否定他们的创新理念和改革意见，而自己却外行充内行，一意孤行、瞎指挥。正是由于这样的主管，企业的业绩迟迟上不去。

企业要相信人的成长，但同时也要注意不能在企业经营中形成，有“不可替代的人才”的局面。很多企业因为某个特殊的人物，带动了企业的发展，甚至通常也随着此人的离开而没落。这也正是稻盛先生指出的，企业留住人才和吸引人才的关键在于相信人才的成长，而相信人才的成长需要企业根据自身特点，营造企业精英文化。

成功优秀的企业文化对于企业员工潜移默化的影响有着比物质激励更为有效的作用。积极向上的企业文化会强烈影响企业员工的根本认识，并引导广大职工为企业自觉地去努力工作，自觉护卫企业形象和利益，视企业为家；同时影响该企业的领导风格、领导方式和领导能力。而这些都是企业能否有效吸引人才的主要因素。

企业应该充分利用自身条件，结合当地经营生产的要求，开展员工的培训计划，提高员工的技能，提高企业凝聚力为主题的企业文化建设活动，让员工在紧张的工作之余，能充分享受企业的关怀与温暖。企业在激烈的市场竞争中，充分利用与发挥各种人才的优势，弥补不足，扬长避短，并相信人才的成长，才能在市场竞争中立足于不败之地。

## 决不能将老员工弃之不顾

【人生悟语】

企业不能以改革为名，损害老员工利益，只有保障老员工的利益，才能算是对企业的前途负责任。

“老吾老及人之老，幼吾幼及人之幼”，这句古训名言教给人们做人的道理。在稻盛先生的企业经营中，以做人的道理作为企业经营之道，获得了成功。他坚持以人为本的管理经营方式。

稻盛先生在他的企业管理中始终以利他的思想来作为指导。他十分重视员工的利益，即使在经济危机中的困境中，他还是向员工作出承诺，绝不裁员。当然，他也十分重视在企业中安置、任用老员工。正是由于稻盛先生这种绝不将老员工弃之不顾的人文关怀，使得他经营的企业度过一次次的难关，跻身世界五百强。因此在企业经营中，领导者要时刻牢记“老吾老以及人之老”，善待老员工，不应该扣减老职工的工资，不该降低退休职工的工资（养老金），不该为老职工的工资比你高而愤愤不平，因为老员工在企业的发展过程中起着不可限量的作用。

老员工是企业中一个特殊的群体。他们是开拓者，是先行者；他们见证了企业的发展历程，与企业一同经历过失败与成功；他们忠诚于企业，所以不能将老员工弃之不顾，要善待老员工，留住这些“宝藏”，他们会继续发光发热，为企业的发展提速，达到企业和老员工的双赢。可能在以后的发展中，正是这些老员工在企业为难之时，坚守岗位，并在生产之余积极参与到企业基础建设。企业善待这些老员工，能让新员工从他们身上学到敬业爱岗的精神，企业从他们身上得到的是稳定发展的力量，还能让新员工了解公司的待人之道，让新员工了解公司的福利政策。

每个人都有一个最佳工作的年龄阶段，老员工在企业开创时，奉献自己的精力、体力、才能。过了这个阶段，人创造财富的能力就会下降，如果在这时我们不要人家了，就是不道德。其次是集团的财富不是凭空而来的，而是一步一步地积累起来的；尽管一些老员工因年龄关系不能再工作了，但企业的发展也有他们的贡献，应该让他们得到一份享受。

这样做对内对外都有一种导向作用——今天的新员工，就是明天的老员工，如果你不能善待老员工，哪个新员工还有心在你的企业里待下去？外面哪个人才还敢到你这里来服务呢？其实善待老员工更有助于企业的发展，企业善待老员工一方面可以给企业做宣传，看我们是这样对老员工的，这将会吸引新的人才；另一方面，老员工相对熟悉公司的各种制度、经营状况，他们可以带新员工熟悉公司，而且要是这些员工是忠于企业的，还可以给新人树立榜样。

善待老员工的企业能形成一种人气旺盛，内和外助的文化氛围，在这种文化氛围中发展的企业当然能蒸蒸日上，蓬勃发展。有一位企业领导人在谈到成功经验时说道：他们之所以能够取得如此骄人的业绩，是全体员工共同努力的结果，企业现在拥有的所有资产不是他个人的，也不是某个股东的，而是全体员工的，因为企业是全体员工创造的。他又说，虽然企业现在吸纳全球各地的人才。但他始终不忘老员工，凡在他企业工作过的人，都能受到很好的待遇，特别是那些开创者，要让他们终身享受丰厚的待遇。

企业领导者应该既要善待那些新人，也要善待老员工，因为这是保证企业持续、稳定、快速发展所必须要做的。稻盛先生指出，企业不能以改革为名，损害老职工利益，只有保障老员工的利益，才能算是对企业的前途负责任。

企业领导者应该把保证每位职工得到自己应得的利益看成是企业追求的一个

最基本的目标。企业是大家的，由大家创造由大家分享企业的一切，最终使企业服务于每个人，这个重要思想一直贯穿在他们的企业活动中。正因为这样，他们的企业才能深深地扎根在每个员工的心目中，才能深深地扎根在社会的土壤里，因而才能生机勃勃，日益健旺。

## 【稻盛智慧】萧条时，员工都应是推销员

我所参与经营的企业集团2009年3月期的合并销售额达到约4万6千亿日元，税前利润约5千亿日元。

在日本中小、中坚企业之中，有很多经营者想要学习我的经营思想。因此，从1983年起我就义务传授我的经营哲学，并以“盛和塾”这种经营塾的形式在全国展开。

“盛和塾”以日本国内为主，现在在全世界已经发展到60家，塾生超过了5500名。另外，在中国我也受到了邀请，在无锡开设了“盛和塾”。

世界经济自去年9月美国金融危机爆发以来迅速恶化，而且已经殃及实体经济，出现了全球经济同时萧条的景况。本来预测经济已落入谷底，年内将开始复苏，但是继续下滑的风险依然存在，状况仍然不容乐观。

面临这样的经济萧条，我们企业经营者应该如何思考，应该怎样执掌经营之舵呢？今天我准备结合我平时的思考和以往的实践来讲一讲这个问题。

首先，有一点希望与大家取得共识，就是要以积极开朗的态度去突破困境。萧条越是严重，我们越是要咬紧牙关，坚忍不拔，下定决心，无论如何也要闯过这道难关。决不悲观，必须以积极开朗的态度应对困局。

接着，重要的是要认识到“萧条是成长的机会”，企业就是应该通过萧条这样一种逆境来谋取更大的发展。

实际上我经营的京瓷公司就是如此。京瓷今年迎来了创立50周年，而在这50年间京瓷没有出现过一次亏损，实现了企业顺利成长发展的目标。但是回顾这半个世纪的历史过程，我们曾遭遇过多次严重的经济萧条。

20世纪70年代的石油危机，80年代的日元升值危机，90年代的泡沫破裂的危机，2000年代IT泡沫破裂的危机，我们经历了各种各样的经济萧条。

每次面临萧条，作为经营者的我总是忧心忡忡、夜不能寐。但是，为克服萧条不懈努力，每一次闯过萧条期后，京瓷的规模都会扩大一圈、两圈。从这些经验当中，我坚信“应当把萧条视为成长的机会”这样一个结论。

企业的发展如果用竹子的成长作比喻的话，克服萧条，就好比造出一个像竹子那样的“节”来。经济繁荣时，企业只是一味地成长，没有“节”，成了单调脆弱的竹子。但是由于克服了各种各样的萧条，就形成了许多的“节”，这种“节”才是使企业再次成长的支撑，并使企业的结构变得强固而坚韧。

将萧条视作机会，重要的是在平日里打造企业高收益的经营体质，高收益正是预防萧条的最佳策略。

为什么呢？因为高收益是一种“抵抗力”，使企业在萧条的形势中照样能站稳脚跟，就是说企业即使因萧条而减少了销售额，也不至于陷入亏损。同时，高收益又是一种“持久力”，高收益企业有多年积累的、丰厚的内部留存，即使萧条期很长，企业长期没有赢利，也依然承受得住。另外，此时可以下决心用多余的资金进行设备投资，因为萧条期购买设备比平时便宜许多。

像这样，在萧条到来之前，就应该尽全力打造高收益的企业体质，这才是经营。平时没能实现高收益，遭遇萧条，必须坚忍不拔，千方百计去克服萧条。但是，经营者本来应该思考的是萧条之前的准备工作。虽然萧条往往突如其来，但是作为应对萧条的预防策略，平日里有没有实现高收益经营，这是首先要提及的问题。

从这个意义上讲，我在公司内外总是强调“没有10％的销售利润率，就算不上真正的经营。”

萧条出现，首先是客户的订单减少，对制造业来讲，就是没有活干，可卖的产品减少，由此销售额降低，比如本来卖100个的现在只能卖90个，利润当然会减少，但因为平时有10％的利润率，即使销售额下降10％，照样可以赢利，不！就是销售额下滑两成，企业仍然可以保证有一定的利润。只有当销售额下降30％、40％时，才可能出现赤字。因为利润率高意味着固定费低，销售额多少降一些，利润只是减少而已。如果企业利润率达到20％、30％，即使销售额降去一半，企业仍可赢利。就是说一个高收益的企业即使遭遇萧条，销售额大幅下降，仍然可以保持一定的利润。这意味着企业的基础非常稳固。

事实上，在京瓷50年历史中，我们虽经历过因萧条而销售额大幅下降的情况，但从来没有出现过一次亏损。

1973年10月第一次石油危机冲击全世界，受其影响，世界性的萧条波及京瓷，1974年1月，京瓷的订单每月有27亿日元，但到了同年7月，降至不足3亿日元，可以说是骤减。尽管如此，这一年京瓷依然没有亏损。

因为京瓷具有独创性技术，能批量制造当时谁也做不了的新型陶瓷产品，而且平时又贯彻“销售额最大化、经费最小化”的经营原则，利润率超过了值得自豪的30％。

形成高收益的企业体质还可以对保证员工的就业做出贡献。

在石油冲击引发大萧条的时候，连日本的大企业也纷纷停产，解雇员工，或让员工歇业待岗。此时京瓷在保证所有员工正常就业的同时，仍然确保产生利润。

同时通过高收益获得的利润作为企业内部留存不断积累。纵使因萧条而转为赤字，在相当时间内，即使不向银行借款，不解雇员工，企业照样挺得下去。

之所以能够不断积累企业内部留存，因为我本来就属于谨慎小心又爱操心的那一类人。“一旦遭遇萧条该怎么办呢？”我一直忐忑不安，也正因为如此，我经营企业就格外努力，所以，即使处于石油危机的漩涡中心，在公司的安全性方面我仍有足够的自信。

经济不景气，员工就动摇。当时我充满自信，我这样说：“请大家不要担心，即使优秀企业也因不景气接连破产，然而我们京瓷仍然可以生存，哪怕两年、三年销售额为零，员工们照样有饭吃，因为我们具备足够的储备。所以大家不必惊慌，让我们沉着应战，继续努力工作。”

我用这些话来稳定军心，这话既不是谎言也没有夸张，事实上当时京瓷确有足够的资金。

京瓷从创业以来一直到今天，持续这种脚踏实地的经营，现在京瓷随时可以使用的现金约有4700亿日元、股票等资产3700亿日元作为内部留存，合计约有8400亿日元的储备，不管遭遇怎样的萧条都不会很快动摇京瓷经营的根基。

但是近年来，有人对我的经营方针提出了异议，他们看重股东资本利润率，即所谓ROE。以美国为中心的投资家们认为我上述的经营方针是不正常的。

ROE就是相对于自有资本能产生多少利润，从重视ORE的投资家看来不管你有多么高的销售利润率，你只是把赚到的钱储存起来，用这么多的自有资金却只能产生这么低的利润，他们就判断为投资效率差。

受他们的影响，不少经营者也开始认为“必须提高ROE”。因此，将辛苦积攒起来的内部留存去并购企业，购买设备，或购买本公司股票，消耗掉内部留存。将自有资金缩水，去追求短期利润最大化。这样的经营ROE达到了高值，在美国式资本主义世界，这样的经营被评价为优秀。

京瓷的经营高层在美国、欧洲开投资说明会，总会听到这样的意见：“京瓷的自有资本比例实在太高，而ROE大低，存这么多钱干什么呢，应该去投资，应该去使用，好赚更多的钱，给股东更多的回报，这是我们投资家的要求。”

听到经营干部们的汇报，我就说：“完全不必按那些投资家的意见去办。”当“ROE高的企业就是好企业”这种观点成为常识的时候，我的意见就是谬论。但是，这种所谓常识，归根到底，不过是短期内衡量企业的尺度。现在买进股票，待升值时抛出，这样就能轻松赚钱。对于这样思考问题的人来说，当然ROE越高越好，但我们要考虑的是企业长期的繁荣，对于我们来说，稳定比什么都重要，企业应该有足够的储备，才能承受得起任何萧条的冲击。

就这样，我从很早开始就以高收益经营为目标，并不断积累企业内部留存。这就是准备应对萧条，是对付萧条最有效的预防策略，对这一点我深信不疑。

# 第四课　在逆境中迎风飞扬的大智慧

2008年开始肆虐全球的金融风暴，将许多百年老字号瞬间崩塌，人们在诧异之时，不禁要问，是什么让这么多老牌企业如此地不堪一击？稻盛先生以他40多年的企业经营经验，试图为困境中的企业家带来一些切实可行的生存之道。在稻盛先生众多的解决方法中，有一条显得与众不同，那就是“以大义名分的观念来改变人们自私的内心”。这句话似乎有点“深奥”，但仔细琢磨，便可明白的确如此，照稻盛先生的话说，就是“剔除内心的妄念，才有希望”。

# 第一节　“水库式法则”：把危机当做再发展的平台

## 工作量减少，就全力开发新产品

【人生悟语】

坚持实践高收益的企业；降低生产成本；大力研发新产品。

稻盛先生在《在萧条中飞跃的大智慧》一书中，与读者们分享了他自京瓷成立50年以来，在石油危机、日元升值以及日本的泡沫经济等各种冲击的考验下，对企业经营和管理模式的经验，深深地启发了大家的智慧。

每次京瓷在大的萧条过后都能如获新生。到底是什么让京瓷能抓住每个时机迅速成长，是什么让京瓷把艰难的阻力变成腾飞的动力的呢？

稻盛先生有他独特的应对方式，具体做法就是推行全员营销，保持高效的生产率并降低生产成本，与此同时，企业应全力开发新产品。

京瓷曾经大量生产用作纺织机械上的耐磨陶瓷零件。但在第一次石油危机时，生产纺织机械的厂家门庭冷落车马稀，于是京瓷也陷入没有订单的困局。于是京瓷就走出了一条“全员营销”和“全力开发新产品”的道路。

当时京瓷的一位推销员到一家位于静冈县的渔具制造厂去拜访。细心的他发现这家生产企业制造的渔竿附带的卷线装置上使用的是金属导向圈，其中天蚕丝线滑动的接触部位就在这里。他向厂家负责人建议道：“贵公司生产的渔竿卷线装置上与天蚕丝线接触的导向圈是金属材质的，如果能更换成陶瓷材质的会更理想。因为丝线与金属非常容易磨损。比如说在纺织机械上，与高速运转的纱线接触的地方，使用的就是耐磨的陶瓷部件。而我们公司就是生产新型陶瓷的，相信使用新型陶瓷是会给贵公司带来很多好处的。”

然而，渔竿的导向圈仅仅是在投竿时滑动，不像纺织机械那样高速转动，并不会在短时间损坏。考虑到价格因素，对方厂家负责人表示暂时不需要。

聪明的推销员没有灰心，为了吊住对方的胃口，坚持说道：“其实新型陶瓷不磨损只是一方面，更重要的是它可以有效减小导向圈与丝线的摩擦系数。钓鱼时需要先挥动渔竿把鱼钩抛出，若摩擦力过大，就会影响鱼钩抛出的距离。而且，如果使用金属圈，钓到大鱼时，丝线上会产生很大的拉力，于是丝线和导向

圈的压力增大，摩擦力加大，产生的热量会使丝线瞬间熔化。本来钓到大鱼的人激动欣喜不已，而这时却因为导向圈的一个小小部件的摩擦力过大，使得丝线‘啪’的一声断掉，这是多么败兴的事啊。”

渔具企业负责人被说得活动了心眼，打算试一试。他戴上手套，先试了传统的金属圈，在渔竿上加了一定的负荷并用力拉，果不其然，渔线应声断裂；之后他换上陶瓷圈，反复试验了几次，渔线完好无损，效果非常理想。出色的效果使该企业决定与京瓷合作，从此，该企业的渔具采用的导向圈均是耐磨陶瓷制成的。

这就是京瓷萧条时期开发出的新产品，新型陶瓷制成的导向圈从静冈走向了世界。现在比较高档的渔竿上使用的都是陶瓷导向圈。产品虽小，用处可不小，这个部件每月可以销出500万个。

稻盛先生将京瓷应对危机时的策略归纳为三个法宝：一是坚持实践高收益的企业，二是降低生产成本，第三点就是大力研发新产品。

坚持实践高收益的企业是说，收益是企业生存的经济命脉，利润是滋养企业成长的血液。有了足够的收益才能使企业有足够的免疫力去抵抗市场萧条的瘟疫。此时的经营者要与员工同心同德、同甘共苦，经受经济危机的考验。

由于经济不景气，企业接受的订单势必就会滑坡，供大于求的市场竞争也会更加残酷。降低成本就成了企业生存的生命线。想尽一切可行的措施和方法来降低成本以待经济复苏，那么经历风雨后的企业必定会有令人艳羡的高收益。

稻盛强调最最重要的是，在经济危机时，要和员工一起钻研，全力开发新产品。每当京瓷遭遇经济萧条，便致力于研发新产品以及开拓新市场。因为在经济不景气时，企业的总体工作量会减少，产量也相应会减少，那么就会有更多的时间可以用在研发新品上。无异于一些动物在寒冷的冬季到来时进入冬眠状态，其实是在蓄势待发，积聚能量，等待着春天的到来。一旦经济危机结束，市场开始复苏，这样的企业多半会成为龙头。

在危机时刻，新产品开发和新市场的开拓是至关重要的，它们为企业日后腾飞插上了翱翔的翅膀。对于中国更是如此，中国近年来的经济发展得非常之快，产生的问题可能会更集中。因此，京瓷应对危机的成功案例应该会给中国的企业以更多的启迪。

# 萧条期是降低成本的唯一机会

【人生悟语】

抓住萧条的机会，花心思与全体员工一起下工夫降低成本，甚至在白天关掉走廊和洗手间不必要的照明灯。若此时抱着萧条是市场不景气，企业亏本也没有办法的心态，即使经济恢复了，也难以长期发展，取得的利润也极为有限。

经济萧条时期，企业的订单数量、单价不断下降，此时依然要维持赢利十分困难，各个企业都使出杀手锏各显神通，于是萧条时期的竞争更加惨烈。这时必须要彻底降低成本，而且成本的降低幅度要大于价格的下降幅度才行，这样才能抵御住萧条给企业带来的巨大冲击。

但是，平时企业都在削减成本上尽过最大努力，而且人工费不可能随便降低，若要再次大幅度削减成本，几乎是个不可能完成的任务。一般人都认为再降成本不太可能。

然而，稻盛先生却坚持将降低成本作为应对经济危机的对策，他指出，萧条期是降低成本的唯一机会。

真的毫无办法吗？现在的生产没有任何问题吗？能不能改革一下生产流程，进一步削减费用呢？多思考，多问几个为什么。其实利润和时间一样，像海绵里的水，挤一挤还是有的。既然人工费不能降低，那么就应该提高每个人的工作效率。从各个方面多角度重新凝视生产过程的每个环节，在能节约成本的地方下工夫，改变传统的效率低下的生产方式，合并冗赘的组织，彻底实现合理化，在不影响产品质量的前提下削减各种费用，尽可能地压缩产品的成本。

在第一次石油危机时，许多企业受到冲击，他们裁员、临时解雇、或让员工待岗在家。而当时稻盛没有这么做，他考虑的是不能让员工失业。但订单减少，有的甚至损失了大半。要干的活减少了，如果这些产品仍由原来的所有人来生产，那么生产效率就会下降，制造现场就会产生松懈的氛围。那么好不容易才提高的生产效率会前功尽弃。作业工序的效率一旦下降，订单数量复原时就难以恢复高生产率了。

要避免此种情况的发生，稻盛把多余的人手从生产线调下来，集中组织他们在哲学培训班学习做人做事的规范，或者去做平时无暇顾及的车间清扫和维修的

工作，为经济危机以后做准备。以此来保持现场繁忙的工作气氛和高生产率。

在经济的繁荣期，可能降低成本的要求不是那么迫切和强烈，因为毕竟订单多，单价也比较高，想降低成本总实现不了。而萧条期却是必须降低成本的时机：单价下降严重，若按照过去的成本生产肯定得不到利润甚至出现亏损，企业便无法生存下去，既然无路可退，便只能以攻为守，全体员工必须共同努力降低费用。这才是萧条时期企业的生命点所在之处，通过降低成本来扭转企业的劣势，找到降低企业盈亏的平衡点。

困难时对成本做减法，似乎是逃避困难，上演苦肉计，但这是一种积极的策略，帮企业躲过风雨，成为企业实现再腾飞的有力武器。

在几近极限的低价格下依旧保持能获得利润，保持企业的元气和活力，努力锻炼成这样的具有能抵御萧条能力的企业体质，那么有朝一日经济复苏，单价复原，销售额增加三五成乃至翻倍时，企业的收入极为可观，利润大幅攀升，立即成为高利润高收益优秀企业的代名词。毕竟萧条只是一时的，不可能无限期地持续下去。

成本在萧条时期的压缩程度成为影响今后企业的经营发展的决定因素。稻盛先生说："萧条是高收益之源。达不到十分之一的利润率，经营就无从谈起，企业经历了萧条练就的一身本领，将在之后的经济繁荣时期大显身手。"这正是企业经营的诀窍：在萧条期蓄势，在繁荣期待发。

## 萧条到来，推行全员营销体系

【人生悟语】

经济繁荣时，企业一味成长，很容易折断，因为没有坚韧的"节"；而经历并克服了多次萧条的企业，在成长中形成了许多强有力的"节"。这些"节"使企业在逆境中站稳脚跟，是支撑企业再次成长的条件，使脆弱的企业结构变得坚韧强劲。

面临经济萧条，企业的经营者任务艰巨，如何执掌经营之舵的问题摆在他们眼前，也许面对危机时刻的到来常常使他们忧心忡忡、食不下咽、夜不能寐。稻盛先生提醒经营者们要认识到萧条是成长的机会，要以积极乐观的态度去闯过难关。

1973年10月第一次石油危机给全世界都带来巨大冲击。受其影响，这场世界性的大萧条波及日本。1974年1月，京瓷的订单每月有27亿日元。然而仅仅半年时间，到了同年7月，陡降至不足3亿日元，可谓是重创。尽管如此，这一年京瓷依然创造了没有亏损的奇迹。

京瓷属于制造业，其内部分工明确：研究部门攻研究，技术开发部门搞技术开发，生产部门抓生产，营销部门搞营销。但是自从石油危机以来，每个月的单订大幅下降。由于没有活干，车间里一片冷清。于是稻盛提出建议："让我们实行全员营销吧！员工平时有各自的岗位，平时可能会有很多好的点子。不能让这些宝贵的思想火花在萧条时期暗淡下去，可以在客户那里派上大用场，来刺激他们的潜在需求。销售这件事全体员工都要参与。"

参加营销的，营销、制造和开发部门不用多说，会计等间接部门也要参与进来。那些对营销一窍不通、毫无经验的生产人员一开始去推销产品时，尤其是那些过去和人打招呼都会脸红的人做起来会很吃力。但是在萧条期，也要号召埋头现场工作的人去跑市场，亲自拜访客户。那些连客套话也不会讲的、农村出身的老员工，常常是带着户外的寒冷而又跑得满头大汗，努力地向客户争取订单，向客户询问："有活吗？有需要我们干的活吗？我们什么都可以干！"这样做最终取得了很大的成果。

京瓷上上下下的员工都被调动起来，他们拧成一股绳，团结一致，向客户提出方案，没有商机也要创造商机，直到拿到订单，向客户满意交货为止。他们要做的不是陪着销售人员跑市场、做助手，而是将自己平时激发出的好想法、点子和创意结合到产品中，以一种使人耳目一新的方式向客户推销。这样做的结果，不仅是客户满意，而且使得员工本人也能熟练掌握整个商务流程。萧条时期京瓷的全员销售体系让全体员工对营销有了深入骨髓的体验，把视野从某个部门内部拓展到了整个企业，而且在这个过程中学会了主动思考而不是被动接受。

在困难时，经济不景气，订单减少，不妨放开思路，实行全员销售的战略，让所有员工去争取订单，把销售额达到最大，把生产经费降到最低，本来山穷水尽的局面也许不久就又柳暗花明了。

20世纪70年代的石油危机，80年代的日元升值危机，90年代经济泡沫破裂的危机，2000年代IT泡沫破裂的危机，半个世纪间，京瓷没有出现过一次亏损。总之，京瓷经历了各种的经济萧条反而不断坚固自己，实现了企业顺利成长发展的

目标。

## 让员工懂得要订单多难，经营企业有多难

【人生悟语】

只要是为了客户的事情，员工都要去做，销售的基本态度就是要把自己当做是顾客的仆人一样。

稻盛先生常常对自己的员工讲："只要是为了客户的事情，我们都要去做，销售的基本态度就是要把自己当做是顾客的仆人一样。"倘若缺乏能为顾客全心全意的精神，那么萧条期会没有订单可做，即使是繁荣期的订单也恐怕保不住。

让全体员工懂得要订单有多难，经营企业有多难，这一点是十分重要的。不管是不是在销售部门工作，都应该经历在别人面前低头讨订单的难处和辛苦，不论他是属于生产部门、研发部门、还是会计部门的。特别是营销部门以外的干部，因为让对讨订单和经营企业的难处缺乏经历和认识的人当干部的话，企业恐怕很难能经营得当，所以必须要让他们有切肤的体会。

在不景气的时候，常有报纸报道说一些生产综合性家用电器的厂家给自己的员工发放自家生产的电器作为奖金，比方说洗衣机、电冰箱、电视机等。稻盛不认为厂家为了减少萧条带来的库存而把积压产品发放给员工是可行之计，全员推销才属上策。

某家用电器厂家也是因为不景气，库存太多而动员全体员工去销售，让他们以卖给员工优惠的折扣价卖给自己的亲戚朋友们。这样一来，员工们全部出动，由于价格便宜，结果仓库存货被一扫而空。仓库里堆积如山的电饭锅、洗衣机、电冰箱都被消化干净。这也让该厂家成功渡过难关。

让员工参与营销是比用实物支付给员工作为报酬更好的做法。让全体员工都体会到在推销产品时低头恳求别人的滋味有多酸楚，十分有意义。

很多名牌大学毕业且聪明机敏的担任企业重要干部的人中间，有一些在向客户推销产品时却仍端着自以为是的臭架子，丝毫不知道要低声下气。应该像个小伙计那样，低头搓手说道："为了您这样的客户，我们什么都可以为您效劳。请问您能不能下一点订单呢？"也许这样做显得有点低三下四，但缺乏这种精神是绝对拿不到订单的。

京瓷所销售的产品是用于工业的新型陶瓷零件，难以靠普通的渠道进行营销。所以必须亲自到需要这些产品的客户那里拜访，一边提出建议，一遍试探销路。向客户询问："我们公司是做这种产品的，有没有需要为贵公司做的事情；虽然鄙公司生产的产品特殊，但还是请贵公司考虑一下是否能用得上。"其实，营销中最困难的境地莫过于向客户讨订单了。

让大家都去搞营销，大家的心里便会产生出相同的感觉：在制造业，哪怕是制造业中拥有最尖端技术的企业，要订单、营销产品依然是企业经营的根本所在。

其实这样的做法往往能产生出人意料的成果。一般来说，企业中生产部门和销售部门的关系不太融洽，往往过于对立的状态。订单减少时生产部门会责怪销售部门营销进行得不好；销售部门又转过头来埋怨生产部门没有生产出能畅销的产品。

部门之间的互相攻讦和争吵会给企业带来不利影响。但是如果经营者足够明智，让生产人员出去搞营销，他们就会深深体会到营销的难处，这样也便于进行换位思考。换位思考把他们之间的距离拉得更近。生产人员不但增长了销售的经验，而且能理解销售人员的辛苦，便不再抱怨。销售人员也会由衷地感谢生产人员的支持和理解。这样一来，企业中最重要的两个部门和谐了，就能更好地配合开展工作，从而极大地推动企业顺利进行商务活动。

## 以关爱利他之心突破困境

【人生悟语】

收购合并行为实际上是将两种完全不同的企业文化合二而一，结合成有机的同一个体。

关爱谦卑之心未必人人都能拥有，但它是一个成功经营者必备的优良素质。这里的关爱谦卑之心或者可以理解为稻盛先生常说的"利他"之心，是一种超越狭隘的同情心。在利益面前，不仅要考虑到自身，更要考虑到对方，在两者发生冲突时，宁可牺牲自己的利益，也尽量迁就对方，为对方努力。

京瓷在美国的一家子公司，AVX公司，在1989年以前，曾在电容器领域中位居

世界领先地位。稻盛和夫本着把京瓷发展成为综合性的电子零部件公司的宗旨，希望把AVX公司收购到京瓷旗下。在京瓷与AVX公司交涉磋商时，这位董事长答应采取“股票交换”的形式进行收购。

当时AVX公司在纽约证券交易所的交易价格是20美元左右，京瓷决定把AVX的股票高评出50％，即为30美元。京瓷当时在纽约证券交易所的股价是82美元。京瓷决定以30对72的比例与对方进行股票交换。

然而AVX的董事长表示30美元的价格太低，要求将自己公司的股票价格调整到32美元。尽管当时京瓷的美国公司的社长连同律师都对这样的要求极力反对，因为他们决定一旦答应了这类不合理的要求，将在日后的交涉中对京瓷的利益产生不利影响，而对方会更得寸进尺、变本加厉。

但稻盛很体谅这位董事长，对他的行为表示理解，认为这位董事长这么做是为了对他的股东们负责。于是稻盛答应了对方提出的要求。

然而世事难料，就在双方股票正要进行交割时，纽约证券交易所道琼斯指数大幅下跌，京瓷的股票下跌了10美元，每股价格由82美元变成了72美元。在这种情形下，对方董事长再次变卦，要求把原定的与京瓷股票的交换比率由82对32改为72对32。

以平常的看法来说，如果京瓷的股价下跌是由于京瓷业绩下降所引起，那么京瓷应该为此负起责任，而在股市全盘下跌的情况下，改变交换比例有点无理取闹。但稻盛还是接连接受对京瓷不利的变更条件，满足了对方的要求。

实施收购之后，京瓷股票再度一路上扬，AVX公司的股东们盆满钵满。他们的喜悦之情溢于言表，带动了公司员工的积极情绪。

被收购公司的员工一般对收购公司都会抱有抵触和不满的情绪，但京瓷的举动使AVX的员工们对京瓷抱有好感，交流进行得很顺畅，自然而然地接受了京瓷的经营理念。京瓷的高姿态赢得了员工们的信任和支持。收购后作为京瓷子公司的AVX公司继续成长。5年的时间不到，便在纽约证券交易所再度上市。在这个过程中，京瓷也通过出售股票得到非常丰厚的回报。

也许“关爱”“谦卑”“同情”“利他”这些字眼在很多人眼里很难在现实中推行，因为它们对于现今这个弱肉强食、竞争激烈得如战场的商场显得有点不合时宜。但稻盛确认为事实并非如此，具有关爱谦卑德行的美好心灵，是非常重要的，哪怕

是在残酷的商业社会。

十年前，日本的不少公司都收购了美国公司，但能像京瓷收购AVX公司这样完满成功的案例却鲜有耳闻。其实这些企业的失败主要还是在于，它们都过多地考虑到自己眼前的经济利益，而不是设身处地地为被收购的对方着想。“利己”之心和“利他”之心的差距带来了失败与成功的天差地别。

由此可见，当时稻盛能一让再让，既不是感情用事，更不是出于算计，而是出于一颗纯粹的“利他”之心。因为他认为，收购合并行为实际上是将两种完全不同的企业文化合二而一，结合成有机的同一个体。他把收购比喻成企业之间的婚姻，因此便能怀着一颗关爱谦卑之心，最大限度为对方考虑。他的目标不是简单的金钱利益，而是尽力做到买卖各方都得利，实现皆大欢喜的双赢结局。

## 不因接踵的挑战就朝负面的方向想

【人生悟语】

经营者面对企业发展带来的挑战，以一个积极的心态来应对，每一种逆境中都含有等量或是更大利益的种子，更大的商机。

在稻盛先生看来，所谓的企业家，就是毫不动摇的决心、努力和愿意面对无数危难的精神。不要因为接踵而来的挑战，就朝着负面的方向想，变得悲观而愤世嫉俗。这种积极的思维并不是单纯的一厢情愿，而是在充分分析事物的两面性之后，把正面的思想渗透到每件事当中去。

稻盛先生指出，经营者面对企业发展带来的挑战，以一个积极的心态来应对，每一种逆境中都含有等量或是更大利益的种子，更大的商机。如果能看到正面的东西，就有了光明的前景，即使陷入困境，也能以愉悦和创造性的态度走出困境，迎向光明。一位哲人说过：“我们把自己想像成什么样子，就真的会成为什么样子。

当然，积极地朝着正面因素想并不否认负面的东西，只是让经营者告诫自己不让自己沉溺其中。在看待事物时，应该考虑企业在发展过程中遇到的问题，既有好的一面，也有坏的一面，但强调好的方面，就会产生良好的愿望与结果。

相反，一个人面对挑战，如果只朝着负面的方向想，那这些负面因素将限制

我们潜能的发挥，使我们限定在一个圈里而找不到出口，消耗掉我们的精力，令我们丧失一个个反败为胜的机会，甚至会令我们的希望破灭。尤其是当作为一个经营者，数百名、千名甚至是数万名员工看着他们的老板时，经营者却一脸悲观，失去的不仅是自己的信心，企业的信心，更会失去人心，陷入失道寡助的境地。因此，绝不能低估负面心态的排斥力量，他能阻止人生的幸运，不让你的企业受益。

罗森在一家夜总会做服务员，收入不高，他最大的愿望就是自己能有一辆小汽车，每天开车去上班，而凭他一个月几百美元的工资收入是买不起车的。

朋友与他开玩笑说："去买彩票吧，中奖了就什么都有了。"

他也没介意朋友说的话，就当玩随便买了一张体育彩票。

也许是上天眷顾这位勤劳的小伙子，他真中了大奖。

高兴的罗森终于如愿以偿，于是就买了一辆小汽车，每天都开，他很爱车，每天都把车擦得干干净净，一尘不染。

可是好景不长，一天，罗森把车停在楼下，第二天早上下楼时却不见了，车被盗了。

朋友们怕罗森一下丢了好几万一辆的车而想不开，以为这位爱车如命的兄弟会想不开，都来安慰他，劝他不要太悲伤。

出人意料的是，罗森却一脸笑意的说："我为什么要伤心啊，有人会为了丢了两块钱而闷闷不乐吗？"

朋友们都疑惑的相互张望。

"哈哈，我丢的就是两块钱啊！"罗森笑道。

凡事都应朝着积极正面的方向想，假设罗森因为丢了一辆好几万的汽车而整天垂头丧气，很难想象他的生活还怎么继续。这种积极的心态是一种训练有素的思维模式的产物，这种思想具有一种鼓励别人向上的个性，会为自己和别人带来勇气、希望和力量。一个人要了解真正的挫折和挑战是什么，其实真正的挑战是你面对挫折时的心态。

做企业更是如此，在稻盛先生看来，每天提醒自己，快乐的心才能使成功到来。对于虚无主义者、对一切嗤之以鼻的人和抱着悲观想法的人而言，要通过努力来取得成功恐怕很难。但是，领导者的态度更为重要，不管是积极的还是消极的，都会直接影响到与生产力、员工、顾客及供货商之间的关系。

企业一时的兴衰荣辱，不代表企业以后的长远发展。市场份额小，销售业绩差，任务目标完不成都不应该成为一个企业经营者的绊脚石。即使是在最难熬的困境中，也要永远保持快乐的心情、积极的态度，并充满真诚。要拥有开阔的心胸，时时不忘实现自己的目标。把所有的疑虑、负面的想法从心中根除。

不要因为暂时的不成功就总是向消极负面的方面想。把你的心放在你所想要的东西上，使你的心远离你所不想要的东西。不要让你的心态因为只朝着负面的方向想而使你成为一个失败者。成功是由那些抱有积极心态的人所取得的，并由那些以积极的心态努力不懈的人所保持。

# 第二节　大义名分：比完善制度更重要的是改变人心

## 无节制的欲望是害我们走错人生道路的“毒品”

【人生悟语】

贪婪使人迷惑，总被欲望牵引，被欲望控制，结果只能让自己坠入深渊。

稻盛先生把人的欲望看成人类生存必须具有的本能，没有这些本能，人类可能就无法保护自己肉体的安全。他曾经说过一段很形象的比喻：人在有食物时如果不趁机吃饱，而又不知何时才能猎捕到下一餐，那么不留意的话就可能被迫绝食十天半个月，因此人类逐渐养成了这样的贪心，即不只吃一餐的分量，最好连明天的食物也一并享用。

同时，稻盛先生又把欲望看成是人类的烦恼。他说，这本是造物主初始之时赐予人类的智慧，为的是让拥有肉体的人类能够自我防卫。只是有些人擅自滥用了这种智慧，并利用造物主给予的自由来做坏事。因为是自由的，所以将自由发挥得淋漓尽致，让自己的欲望恣意泛滥的大有人在，他们大叫着：“只要我喜欢，有什么不可以？”然而自由如果无限制地扩张，结果就会变成日本人口中比谁都贪婪的族群。他进一步说道：“其实欲望本身不是罪恶，凭借欲望毫无节制的为所欲为才是罪恶。

有个人一天闲来无事便来到河边散步，正在陶醉于河上岸边的风景时，突然发现河的对岸有一朵很鲜艳很漂亮的大红花。这跟人很想要这朵花，可是，令他苦恼的是，他必须到对岸才能拿到那朵花，而河上又没有桥，根本没法过去。

看着湍流的河水，这个人有点胆怯，而看到对岸的大红花，他还是抵不住诱惑，脱掉衣服跳进水中游过去。因为河水太急了，游到中间时差点丧了命。

可笑的是，当他游到对岸，刚要去捡起这朵红花时，却发现那只是一个红色的塑料袋。

无奈之下，只得游回去，但是当他又费尽力气又回去时，却发现自己衣服被偷了。

贪婪使人迷惑，总被欲望牵引，被欲望控制，结果只能让自己坠入深渊。贪婪使人迷惑，使人在不知不觉中丧失理智，直到付出了沉重的代价时，惊醒为之

晚，让本来的一件好事成了一件遗憾的事情。

稻盛先生很明白其中的道理，所以他在经营过程中总是很注意控制自己的欲望，所以才有今天的成就，一个人创办了两个世界500强企业。欲望是推动企业家成功的发动机。一个缺乏成功渴望的企业家注定是碌碌无为或是凡夫俗子。欲望成就了企业家，同时也摧毁了一些意志不坚定、过度自我膨胀的企业家。很多企业家分不清正常的欲望和不正常的欲望，分不清雄心与野心，从而最终导致企业在一瞬间灰飞烟灭。

1992年，也就是史玉柱创业的第三年。巨人集团成为了中国电脑行业的领头羊，史玉柱也成为中国新一轮改革开放的典范人物和现代商界最有前途的知识分子代表。史玉柱先后被评为“中国十大改革风云人物”“广东省十大优秀科技企业家”，并获得了珠海市第二届科技进步特殊贡献奖。

史玉柱的事业至此达到了巅峰，此时他刚刚30岁。这时的史玉柱自信心开始迅速膨胀，他认为自己没有做不成的事情。这一年，在事业之巅傲然临风的史玉柱决定建造巨人大厦。史玉柱犯了一些很低级的商业错误，思想极度膨胀，尤其在后来根本就没有战略角度的考虑，没有一个很好的规划，现金流断裂，大楼一加再加，巨人大厦在设计之初只有18层，在不断被加码到72层后，史玉柱并没有因此满足，他要求地基要按照88层来打。按照这种做法，仅预算就需要12亿元。而当时，史玉柱手头能动用的资金只有2亿元。

过度膨胀的自信心使他在做企业战略时，完全凭自己的感觉和运气，因而导致失败。

从失败中走出后的史玉柱坦言：“直到（巨人大厦）“死”的那天，我好像都没觉得大厦盖不起来，那时候还是没有头脑，缺乏清醒（的判断）。”

这也是稻盛先生从人生经历和企业经营上获得的宝贵经验和教训。欲望总是无止境的，它是个无底洞，总是填不满。对欲望不加控制而变得贪婪的人往往利令智昏，缺乏理智，最终什么也得不到。而且人一旦被欲望控制就会变得越来越贪婪，变得骄横不可一世。总是要获得一切东西才能满足，只想着自己谈如何获得，如何占有一切，天天生活在不知足的痛苦之中。

稻盛先生还说道，市场经济充满了凶险和陷阱，具有许多的不确定性和不可预测性，到处都是机会的同时也到处都充满了暗礁，如果企业家不能有效地控制

自己的欲望，极有可能撞上冰山，触角而沉默。中国的先哲老子在《道德经》中讲道："夫唯不争，故天下莫能与之争。"著名的经济学家亚当·斯密在《道德情操论中》就谈到了一个企业家要学会控制和约束自己的欲望。

所以，每个人都要控制欲望，而不能让欲望控制自己，要始终把欲望控制在一个合理的范围内。欲望可以不停前行，但绝不能出圈。否则，欲望将成为人们走错人生道路的"毒品"，人们要看清楚哪些东西是应该得到的，哪些东西是不应该得到的。这些问题想清楚了，思考问题和做事情才能有止有度，从而让自己无论在商场还是人生道路上都从容不迫，游刃有余。

## 逆境是调整和再建企业良好关系的机会

【人生悟语】

只有经营者爱护自己的员工，积极地用心和员工交流，员工才会理解并体谅经营者的苦心。这样的关系，不是资本家和工人的对立，而是共同怀着一颗为企业谋求发展的心。有了同一颗心，才会使劳资双方的想法一致，相互关怀、相互帮助、相互扶持，共同渡过难关。

企业内部同甘共苦的人际关系是否已经建立，将在困难局势的考验下得以验证，这是一道企业风气的门槛。稻盛先生曾说，经营企业的过程中最重要的关系就是经营者与员工之间的关系，而经济萧条对于调整和再建立企业内部良好人际关系来说正是个千载难逢的大好时机。

稻盛先生谈到了京瓷在石油危机时所采取的措施，营造了更为良好的企业风气，把经济压力转换成为工作动力，实现了企业的又一次大跨越。

1974年，在石油危机时期的日本还处于高速经济增长期，每年各个企业的员工的薪水都在大幅度上涨。稻盛考虑到石油危机的影响，便大胆做出一个降薪的决定：上至社长，下至系长，管理层全体人员都降低工资待遇。作为社长的稻盛身先士卒，薪水降了三成。

稻盛的降薪决策在第二年基本薪金上调的背景下再次面临巨大压力，而且时间上非常紧迫。终于，他在1974年年底向京瓷工会提出一个大胆的请求——冻结加薪。京瓷的工会表示理解和接受，决定在1975年停止加薪。而当时日本其他的许多企业都因加薪而使各种问题和矛盾频繁发生。这种局势下，京瓷却出人意料

地料理好了员工的劳资关系，稳定住员工的情绪，公布了冻结加薪的决定。

上级团体不断给京瓷工会施加压力并批评这个决定。然而京瓷工会不为所动，反而表现出毅然决然的态度：就当下的企业环境来说，冻结加薪的决定并无不妥之处，工会的出发点是齐心协力保护企业的利益，若上级单位不能理解和接受京瓷工会的做法，工会不得不考虑退出上级团体。于是，京瓷工会与上级团体分道扬镳，从中分离出来。

稻盛一直对工会当时的全力支持心怀感激。1976年，经济逐渐复苏，企业元气恢复，业绩喜人，稻盛和夫大幅提高定期奖金，并再次支付临时奖金。为了表达对工会和员工的信任和支持的感激，稻盛将1975年冻结加薪的部分加进奖金中，多支付了这两年22％的加薪。

经过经济萧条的考验，京瓷内部劳资间牢固的信赖关系最终确立。更可喜的是，在这段时间，京瓷的股票价格超过了日本长期以来首屈一指的索尼公司，一跃而成为了日本的冠军。

经济萧条的风雨欲来，劳资关系往往最容易不调和。虽然企业境况好时大家都可以说些漂亮的场面话，一旦真正面临经济萧条的严峻局势，经营者需要员工在待遇上做出一定牺牲时，那些冠冕堂皇的话就瞬间全部失效。

比如看起来还算比较圆满的劳资关系，但当经营者提出要削减员工的一部分工资，平时那些看似融洽的劳资关系立即质变为紧张的敌对关系。萧条的灾难降临，企业内部本该一致对外、克服困难，却往往因利益问题的纠葛使得企业众叛亲离、如鸟兽散，甚至公司四分五裂、分崩离析，乃至企业溃不成军、丢盔卸甲，这样的事情并不稀奇。

有些经营者满以为员工与企业融为一体，能理解企业经营的困难，在特殊时期能齐心协力，与企业共同经历背水一战。这些经营者在逆境时期就要求员工奋力拼搏，并拥有随时能自我牺牲的态度。然而却料想不到员工们并不买账，反而站出来抵制降薪的决策。这说明企业内的人际关系并不牢固，不足以抵挡经济的大饥荒。

经济萧条是考验企业内部关系的试金石，为此，稻盛先生会抓住任何一个机会和公司的员工交流，努力使大家心往一处想，劲往一处使。他还经常组织酒会，与员工举杯共饮、促膝长谈，来进行面对面、心贴心的交流。

把工夫都下在了平时，一朝大难临头，光鲜亮丽的话就没有必要再说，而是要求员工努力多干活，忍受住薪水不多、奖金全无的艰难，因为他们能真正切身体谅到企业的资金不足、经费缩水，即使这些要求显得有些苛刻。

只要企业中人心混乱的征兆稍露端倪，经营者就应该立刻敏锐地捕捉到，并认真进行反思，反思怎样和员工交流并交换意见，如何与员工重新建立牢固的相互信赖的关系。这点是极为重要的。因为顺境时，企业内部关系的裂缝会被繁荣的表现所掩盖；而逆境时，才是真正考验企业的时刻，劳资关系不够稳固就会产生很大裂缝，严重的会使企业气绝身亡。患难时刻方能见人心。

今日京瓷的巨大成功很大程度上归因于经营者和员工在逆境中已经建立起足够牢固的关系，这是企业内部同心协力苦心经营的硕果。同理，其实对于所有的企业都是，面临经济萧条的必修课，做足调整和建立企业内部关系的功课，夯实并加强企业的经营基础，那么这门功课势必能获得令人满意的好成绩。

## 抑制邪恶之心，让善良之心占领思想阵地

【人生悟语】

所谓正剑，是指利人的愿望，是考虑到大家利益的想法；而邪剑，则是指邪恶的欲望，是打着小算盘只为一己之私的想法。做任何一件事情，能怀着为了他人、为了大家、为了社会、为了世间的善良的想法，这样的愿望就定能实现。

勤劳的园丁会种下花种，并时常整理庭园，拔出杂草。其实，我们的内心也有一个后花园，鲜花是善良之心，杂草便是邪恶之心。倘若我们期盼得到一个美好的人生，就要在自己的心灵中耕作，播下善念，摒弃恶念，留下纯净的，去除肮脏的。这个过程就是自我反省，每天自省可以扫除心中的邪念，使思想更纯净，让心灵的花园鸟语花香、清新高尚。

心灵花园的作物决定了我们的为人：当正确的思想扎根头脑的沃土中，我们就会变成道德高尚的人；当错误的思想丛生于心灵的荒地上，我们就沦为禽兽。思想的种子最终会开出行为之花、结出环境之果。

印度的著名诗人泰戈尔也曾在他的诗作中表达过类似的想法：真我拥有一颗善良、高尚的心灵，但是，在真我的身旁，则是另一个贪欲、利己的自我，如影随形，无法摆脱。他们同居一室，无论真我走到哪里，自我就跟到哪里。

正因为如此，我们才有必要反省自己的邪恶、贪婪和卑贱。以此来磨炼自己的灵魂和心性。

在经营方面也是如此，作为一位企业家，同时也是一位修行者的稻盛常说：要想扩展经营就要提高自己的心性。没有一个善良的灵魂，想搞好经营便无从谈起。

做任何一件事情，能怀着为了他人、为了大家、为了社会、为了世间的善良的想法，这样的愿望就一定能实现。

相反，如果是出于自私自利的邪恶欲望，那么这样的愿望即使是一时得逞，也难以长久，最终难免以失败告终。因此在每天结束后，回顾当天的自己，对照做人的准则，扪心自问有没有自私自利的言行，十分有必要。

人人都希望自己的内心是一片开满鲜花的美丽乐土。抑制自己的邪恶之心就是拔除心灵的杂草，播种下自己喜爱的鲜花，精心灌溉、施肥，时时修剪，就是培育善念，让善良之心占领思想阵地，时时反省自己，使善念在心，便似备受神明眷顾，一切有如神助。只要坚持进行下去，便可以收获成功，采摘幸福。

## 树立光明正大，符合大义名分的崇高目标

【人生悟语】

赚钱，养家，这些并不错，但是仅靠这些目的，要凝聚众多员工，齐心协力办好企业是不够的。因此，目的与意义必须是高层次、高水准的，换句话说，必须树立光明正大的经营目的。

稻盛先生认为，在创办企业的时候应该明确企业的目的。他说，赚钱，养家，这些并不错，但是仅靠这些目的，要凝聚众多员工，齐心协力办好企业是不够的。因此，目的与意义必须是高层次、高水准的，换句话说，必须树立光明正大的经营目的。而如果企业找不到一个崇高的奋斗目标，甚至企业的奋斗目标连自己都不能有效说服，那就像人一样搞不清自己为什么活着，那还有什么意义，企业也就没有存在的必要了，即使短暂存在，也一定会遭淘汰。

稻盛先生指出了经营的真意，在他看来，经营者必须为员工物质与精神两方面的幸福而殚精竭虑，倾尽全力，必须超脱私心，让企业拥有大义名分。他认

为，这种光明正大的事业目的，最能激发员工内心的共鸣，获取他们对企业长时间、全方位的协助。同时大义名分又给了经营者足够的底气，可以堂堂正正，不受任何牵制，全身心地投入经营。

荷兰银行是一家享誉世界的国际性金融集团，有近两百年历史，其总资产约6000多亿欧元。在全球60多个国家和地区拥有超过3000家分行，全职员工约10万多名，在世界上拥有3000多家分支机构，是世界上拥有银行网络最多的银行之一。

当一位记者问到一位荷兰银行的高管为什么荷兰银行能做到这种程度时，这位高管回答道："因为我们的目标是透过长期的往来关系，为选定的客户提供投资理财方面的金融服务，进而使荷兰银行成为股东最乐意投资的对象及员工最佳的职业发展场所。"

稻盛先生从内心深处理解了员工们的愿望，并意识到企业经营应有真正的目的。这目的既不是"圆技术者之梦"，更不是肥经营者"一己之私腹"而是对员工及其家属现在和将来的的生活负责。他把"在追求全体员工物质与精神两方面幸福的同时，为人类和社会的发展与进步做出贡献"作为京瓷的经营理念。因为企业作为社会的一员必须承担责任。

稻盛先生感慨道：企业创建不久，就转变并明确了事业的目的与意义，明确了公司的经营理念，这真是幸事。而后50年企业所取得的一切发展，都不过是贯彻这一正确经营理念的必然结果。

作为企业，如果把追求最大利益作为至高无上的目标的话，其结果便是不符合大义名分，其结果将会是以社会的整体利益作为牺牲。若忽视了社会责任，漠视公共利益，企业的寿命必将不长。企业的目标足以影响一个企业的成败，符合大义名分的企业目标不仅为企业指明了方向，而且使企业的每一个员工明确了工作的真正意义，激发出内心深处的动机，更能让员工对企业、对客户、对社会倾注更多的热情和心血。这样一来。

企业上下都为了顾客，为了社会而努力工作。这样的企业怎么可能不得到社会的回报，怎么可能会昙花一现？相反，这样的企业必定得到长远的发展。

迪斯尼从1923年建立以来，就把"用我们的想象力给千百万人带来快乐"作为企业的奋斗目标和终极使命。迪斯尼乐园董事长保罗·普莱斯勒告诉记

者："迪斯尼主题公园不管坐落在世界的哪个地方，经营管理理念上的四条原则始终不变：保证我们的客人舒适安全；保证我们的职员彬彬有礼；保证我们的演出充满神奇；保证我们的业务具有高效率。"

无论什么时候，迪斯尼带给我们的永远都是快乐的记忆，所以，迪斯尼百年不倒，而且享誉全世界，它刻画的卡通人物更是深入人心。一个公司的奋斗目标必须是组织能胜任而又能被环境所接纳的责任才是合理的，目标要符合所选择事业发展的趋势，而且目标的确立本身是自觉的、真诚的，并且公司所有的行为都是围绕公司的目标在进行，才能被客户、员工和社会所认可接纳，才能激励公司的员工为实现其目标而奋斗。

稻盛先生指出，树立光明正大，符合大义名分的崇高目标，不仅要为员工着想，激发员工努力工作的欲望，让员工与自己风雨同舟，共同奋斗。同时，还要为社会的发展和进步作出贡献，也就是说企业要有明确的社会责任感，在创造效益，追逐利润的同时，顾全大局服务社会，切实履行社会责任。社会责任越来越成为衡量一个企业家品质的标准。

只有财富和社会责任的结合才能够赢得真正的尊重。否则，一个在民众期待其承担道义义务和社会责任的时候却退避三舍或者敷衍了事的企业，必将被民众所不齿。

## 没有斗志的人应该趁早退位

【人生悟语】

我们是初次参赛的非专业团队，而且起步晚。包括大企业在内的先头部队已跑完了全程的一半。反正我们是无经验、无智慧的新手，出发又晚，倒不如一上场就全力疾驰。

稻盛先生所理解的斗志并不是粗野，并不是张扬暴力，而是像母亲保护孩子时不顾一切地努力。格斗所需要的斗志，经营也必不可少。性格温顺、不善于吵架的人，应该趁早把领导的交椅让给斗志昂扬的人。

稻盛先生提出斗志的观点是基于两个方面的原因。一是基于当代企业之间激烈的竞争，不管说得多么难听，经营者毕竟是弱肉强食，哪怕是只有两三名员工的小企业，经营者如果缺乏"斗魂"不能为保护员工发挥昂扬的斗志，将必败无疑。

另一方面是基于社会因素，随着企业的成长发展，黑社会势力往往会虎视眈眈。为了保护企业不受侵犯，就需要有格斗士一样的斗志，需要有压倒敌手的大无畏的气魄。有时经营者不得不遭遇极为棘手，极为难堪的局面，沧海横流，方显英雄本色。

越是凶险的关头，越能考验经营者的斗志。京瓷创业之初，公司上下都很辛苦，稻盛先生把公司骨干召集起来说了这样一席话：

“我虽不太懂企业经营是怎么回事，但可以把经营比作马拉松，是长距离、长时间的竞赛。我们是初次参赛的非专业团队，而且起步晚。包括大企业在内的先头部队已跑完了全程的一半。反正我们是无经验、无智慧的新手，出发又晚，倒不如一上场就全力疾驰。”

京瓷正是有了稻盛先生这样充满斗志的经营者，才取得了如此之大的成就。无论如何也要达到目标，这一斗志的强烈程度是成败的关键。身体累了，我们可以休息一会儿，思想累了，我们的斗志没了，那我们就可以永远休息了。

很久以前，为了开辟新的街道，伦敦拆除了许多陈旧的楼房。然而新路却久久没能开工，旧楼房的废墟晾在那里，任凭日晒雨淋。

有一天，一群自然科学家来到这里，他们发现，在这一片多年未见天日的旧地基上，这些日子里因为接触了春天的阳光雨露，竟长出了一片野花野草。

奇怪的是，其中有一些花草却是在英国从来没有见过的，它们通常只生长在地中海沿岸国家。这些被拆除的楼房，大多都是在古罗马人沿着泰晤士河进攻英国的时候建造的。

这些花草的种子多半就是那个时候被带到了这里，它们被压在沉重的石头砖瓦之下，一年又一年，几乎已经完全丧失了生存的机会。但令人感到意外的是，一旦它们见到阳光，就立刻恢复了勃勃生机，绽开了一朵朵美丽的花朵。

其实，人的生命也是如此。一个人，不管他经受了多少打击，也不管他经历了多少苦难，一旦爱的阳光照耀在了他的身上，他便能治愈创伤，便能重获希望，便能萌生出新的生机，哪怕是在荒凉恶劣的环境里，也依然能够放射出自己的生命之光。

在挫折和逆境中保持着旺盛的斗志蓄势待发的人，就像被埋藏了数千年的花

草种子，只要发现成功的转机，就会迅速地发芽开花。

斗志昂扬，努力去实行，可能会有失败，也可能达不到预想的目标，但是如果你没有斗志，很多事情想都不敢想，更何况去做了，怎么会成功？人必须有斗志，没有钱，我们可以去赚；没有经验，可以通过实习或工作总结；没有社会关系，我们可以通过自己的努力去实现，这些都不可怕。而一个人没有了斗志，就如同失去了方向，就会过得很茫然，走向弯路甚至是不归路，误了自己，误了别人。

为了经营以及各种问题所困扰，苦闷彷徨是经营者的家常便饭。这就是许多小企业面临的要不要把企业做大的困惑，有些企业经营者胸无大志，小富即安，自己都没有把企业做大做强的斗志，这个企业就一定做不大。一个企业能够做多大很大一部分取决于企业经营者的斗志。

一位教授在给MBA课程的学生上课时，当他讲到如何把企业做大时突然被一位老板学生打断。

这位老板学生一脸自负的样子，说道："请问教授，听了您的课，我受益匪浅，也特别想把企业做强做大，但是仔细一想，我为什么要把企业做大，我现在企业的规模和赢利水平活得很舒服，如果把企业做大，我能得到多大好处，我岂不是很累？"

企业经营者也是人，迷茫和困惑都会经历，但不要把不如意当成自己斗志消沉的理由，不要自怨自艾，自我放弃，生命需要自己来承担，命运需要自己来把握，越是能昂起斗志，越是能找准方向，就能越早走出困境和不幸，也就越容易在人生道路上取得成就，创造精彩。只有没有斗志的人才会找不到方向，找不到出路，当然也不会进步。

稻盛先生看到这样一个社会现象，在一些企业，为抵御外敌而保护企业员工的经营者是少见的，相反只知道明哲保身的经营者却很多。

如一些大公司或银行这样有巨大社会影响的企业，发生了丑闻后，经营者往往推卸责任，而让部下引咎辞职。这是因为选错了领导人。挑选经营者不应该只看能力，应该把有斗志，也就是为了保护企业、保护员工，哪怕粉身碎骨也在所不惜的人，选作经营者。即使受到威胁，受到中伤和诽谤，即使面临损失或灾难，仍然毫不退缩，坦然面对，坚持原则，坚决做出对公司有利的判断，这就需

要真正的斗志。

稻盛先生还举了一个形象的例子，当老鹰袭击幼鸟时，母鸟会奋不顾身地冲向强大的敌人，即使是小动物，也会表现出惊人的勇气和不可思议的斗志。经营者在履行命令的时候，少不了这样的斗志。平时软弱，不会吵架，看不出有什么斗志，但是作为经营者，为了保护广大员工，一旦面临危险，应该立即挺身而出。如果没有这种气概，经营者就不可能赢得员工们由衷的信赖。那这样的经营者还不如趁早退位。无论面对多大的困难，无论这个世界让你多么受挫，我们都要鼓起斗志，坚持走下去，直到迎来久违的第一缕阳光。

# 第三节　天地一纸隔：突破困局，只需遵照简单法则运行

## 不要建立没有把握的计划

【人生悟语】

经营者只有建立有把握的计划，才能在市场的浪潮中，趋利避害，捕捉机会，勇往直前。

有这样一个典故：

北宋著名画家文同，字与可，画竹子的功夫出神入化，每天都有很多人登门求画，并问他画竹子的诀窍。

原来，文同在自己的院子里种满了各种各样的竹子，每天他都站在竹子面前仔细地观察竹子的颜色、形状、长短、粗细，并在细细品味琢磨之后画在纸上。

久而久之，只要有人来请他画竹子，他只要一提笔，平时观察到的种种竹子，便一一呈现在脑海里，所以每次画竹子据说是闭着眼睛都能画得非常传神。当被问到为什么画得如此绝妙的时候，他总是说；“我只是把心中琢磨的竹子画在了纸上而已。”

于是，后人有句话赞叹：“与可画竹，胸中有成竹。”

这就是胸有成竹的典故。

稻盛先生认为，商场如战场，竞争如战争，特别是企业与企业之间的竞争更是一场没有硝烟的特殊战争。在这场战争中，消费者在选择市场，经营者在争夺市场，成者君临天下，败者一蹶不振。成王败寇的道理在今天依旧活灵活现的呈现着。所以，经营者制定企业计划，一定要有十足的把握，一种新产品的推广，一个新项目的设立和研制，都需要经营者深思熟虑的计划，科学预见，做好充分的准备。一个有把握的计划，不仅代表着将来的经营成果，他更是企业的方向，甚至关系到企业和经营者的命运。经营者面对复杂的市场形势要制定有把握的计划，主要是靠对市场进行调查，客观的分析市场瞬息万变的情景，进而制定自己的发展战略。一个经营者要掌握市场的动态，就必须提高自己的分析力，就必须对市场进行调查。因为市场调查是企业制订计划的依据，也是第一步。

稻盛先生正是通过市场调查，认准了商机，制定了胸有成竹的计划，才步步为营，稳扎稳打，创造了京瓷这个企业帝国。中国有句古话叫“知己知彼，百战不殆”。在竞争中，将竞争对手作战动机、作战方略作出清晰地分析判断，首先在头脑中与竞争对手做一个无形的较量。这个无形的较量经过反反复复的沙盘推演，经过经营者的不断推敲，从而得出一个有充分把握的商业计划。兵家常言，不知民情难为相，不知敌情难为将。所谓定计在先，先要料敌。掌握竞争对手的动态是经营者在企业经营过程中审时度势的谋划，是制定具体计划之前的必要判断。

柳传志曾经说过：“在联想，大家可以积极地要求我们跟美国人拼一把：但我可得算准了，赢不了会死人的。”

正因为联想集团经营者对制定的计划的信心和把握，不急于冒进，才换来了今天的联想帝国。凡事预则立，不预则废。作为企业的经营者，要上马新的项目，必须进行这个项目的可行性分析，从多种计划方案中选择最有把握的，慎重做出决策。

稻盛先生进一步提出建立有把握的经营计划的重要途径，即及时准确地获取商业信息。市场瞬息万变，一开始制定的计划可能在当时信心十足，但是经过一段时间，由于市场的变化，套用老路已经不适应新的形势，因此，必须制定新的可行计划，而且制定的新计划一定要准确符合市场形势的变化。在此过程中，信息尤为重要，商战首先就是信息战，谁能准确及时地获取信息，谁就可以率先制定出市场计划，谁就拥有了捷足先登的优势。

地产大王朗普说过：“我做生意很保守，总做最坏估计。”他说的是一种守势经营，只做自己有把握的生意。稻盛先生就是在守势中把京瓷的势一步步造大的。任何一个企业与其竞争对手相比，不论是在资金，还是产品质量上面都有高低强弱之分。实力弱的企业如果不制订有效的计划去跟实力雄厚的企业拼个你死我活，无异于以卵击石。而实力强的企业如果自以为势不可挡，而不把小企业放在眼里，制订计划盲目乐观，不考虑实际情况，其结果很可能是市场地位削弱，地位不保。因此，一个真正有把握、有效的计划应该是全面分析敌我形势，避强击弱，舍难打易，趁机而入。

稻盛先生认为，经营者只有建立有把握的计划，才能在市场的浪潮中，趋利避害，捕捉机会，勇往直前。无论是进攻性的计划还是防御性的计划，都应该经过经营者具体全面的分析，灵活运用进攻战略和防御战略，灵活运用先发制人与

后发制人的策略。而这一切都得益于企业有把握的计划。

## 企业的长远成功来自顾客对公司的尊重

【人生悟语】

从长远来看，讲求信誉是企业最低的经营成本，最有效的经营方式，也是最难做到的，但却最能赢得顾客的尊重。

稻盛先生在经营过程中把顾客的利益放在首位，把赢得顾客的尊重当成企业的战略目标，因为稻盛先生懂得，一个企业要获得长远发展必须有强大的顾客支持做后盾。当顾客购买企业的产品或服务后，他们会判断自己的购买决策是否正确，通俗一点讲就是他们花的钱值不值，产品或服务是否真正满足他们的需求。

当这一切都得到肯定的回答时，顾客消费完之后便会不由自主地第二次购买你的产品或服务。此时，企业毫无疑问已经得到了顾客的信赖。同时顾客还会将消费感受通过口碑传播给其他顾客，扩大产品的知名度，提高品牌形象。如果企业能够继续保持下去，唯顾客至上，而不是利益至上，在潜移默化中这个企业已经赢得了顾客的尊重，这样的企业将会有美好的发展前景。

而相反，当顾客在使用或消费自己购买的产品或服务时，发现产品或服务不符合其购买预期，或者不能满足其基本要求，甚至给顾客造成伤害。顾客便对该企业的产品不满意甚至是愤怒。当“上帝”愤怒了，企业别说是赢得他们的尊重从而得到长远发展了，就连生存都成问题。因为愤怒的“上帝”他们也有维权意识，他们会抱怨，会投诉，会把同样的感受告诉其他潜在的顾客，甚至会走司法途径解决，这样会给企业造成很大的负面影响。试问，企业如果陷入这样的境地还能长久发展下去吗？

日本东京某酒店的电梯坏了，该酒店安装的是三菱公司的电梯。于是大堂经理便愤怒地拨通了三菱公司的售后服务电话。

电话一接通，接线员边道歉说：“对不起，我们的错，我们马上派人去修。”

15分钟后，三菱公司的售后维修队来了，带头的人来到酒店便鞠了个躬连连说：“对不起，我们的错，我们马上维修。”

然后，维修队逐层开始检查电梯，从一层到顶层仔仔细细检查一遍后，一队人气喘吁吁的下来。大堂经理马上问是什么原因。

带队人还是鞠躬说："我们的错，我们发现楼顶上有不明来源的水。如果您不介意，请随我到楼顶看看。"

一切如那个带头人所说，当他们来到楼顶上时发现一个水箱，正是这个水箱漏水，然后滴到电梯的开关盒上，导致短路。而那个水箱则是酒店的员工放上去忘记拿下来的。

很明显，这本不是三菱出产的电梯的错，但是那个带队人又一次道歉："对不起，这是我们的产品，是我们的错。我们会在5天内给您装上一个防水的盒子。"

在接下来的5天三菱公司每天都打电话询问有没有出什么情况，并询问电梯的状况，直到第五天他们准时来到酒店装上防水的盒子。

大堂经理感动至极，在公司会议上专门强调只信赖三菱电梯。

三菱公司之所以能做大做强，就是靠自己的诚信经营赢得了顾客对公司的尊重。就像稻盛先生所说的，决定企业竞争成败的不是企业的知名度，而是企业能否得到顾客的尊重。而顾客的尊重就体现在企业的信誉度上。企业的信誉度越高，也就是顾客对企业越尊重。日积月累，这种企业信誉已经形成了一种巨大的无形资产。这种信誉看不见摸不着，却可以给你带来源源不断的利益，它是顾客对企业发自内心的尊重。

一位司机开着车走进一家维修店修车。修完车后，司机对修车师傅提出了个要求："在我的账单上多写几个零件，我回公司报销，有你一份好处。但是，修车师傅断然拒绝了这个司机的要求。

可是这个顾客司机还是没完没了的纠缠道："我在一家运输公司上班，生意做得不算小，以后会经常到你这儿来修车的，咱们可以建立长期合作关系。"修车师傅知道这个顾客是什么意思，但是他不为所动，仍然拒绝了。

司机火了："就没见过你这样的傻子。"

修车师傅也怒了："请你马上离开，这事我无论如何不能做，你的生意我也

不做了。”

这时，这位顾客露出微笑，并握住修车师傅的手敬佩地说：“我就是那家运输公司的老板，你赶我走了我找谁谈这笔生意呢？”

企业生于顾客，死于顾客，这是亘古不变的真理。在波涛汹涌的经济大潮下，有多少企业不堪一击，又有多少企业经历风雨却依然屹立不倒。无论成败，他们都在验证着这个道理。而他们之所以命运不同，原因就在于有没有把顾客放在首位，努力建设企业良好的信誉，获得顾客的尊重。这是一个复杂的系统工程，这当中，诚信是基础，人们都希望生活在一个诚信无欺的环境中，纵观企业的兴衰成败，没有一项事业不是建立在无诚不信的的基础上。它贯穿于企业管理的全过程，每一次对顾客的诚实相待，每一次对顾客的信守承诺，都将赢得顾客的尊重和赞赏。

稻盛先生有着长远的眼光，他不在乎一时的“吃亏”，因为在当今经济形势下，从长远来看，讲求信誉是企业最低的经营成本，最有效的经营方式，也是最难做到的，但却最能赢得顾客的尊重。企业要得到持久的成功和发展，功夫要下在赢得顾客的尊重上，技术可以培训，制度可以安排，但是企业的生存理念是学不到的，模仿不来的。唯有顾客至上，信誉至上，赢得顾客的尊重，企业才能长久不衰。

## 建立客户接受的价格体系

【人生悟语】

市场导向是市场经济的游戏规则，而以人为本是现代企业的生存法则。再好的产品，如果不能为市场和客户所接受，也注定要以失败告终。

稻盛先生把定价当做是领导的职责，他的价格观念是，价格应该制定在客户乐意接受，公司又能赢利的交汇点上。产品的定价要遵循市场规律，讲究定价策略，不同的价格水平会对企业的利润、销售额和市场占有率产生不同的影响。企业对产品的定价，不仅要考虑产品的成本费用，还要考虑到市场对该产品的供求变化，能够为客户所接受。否则企业产品的价格会陷入一厢情愿的境地。

产品定价要考虑客户的消费水平和消费习性，同一种产品面对不同的客户，价格是不同的。一般来讲，用于儿童、女性、团体消费的产品价格相对较高，企

业多采用高价位，而对于老人、男人、家庭消费的产品价格相对要低，采取低价位，这在经济学上叫做差别定价法。不同的消费人群使用不同的价格，都能为客户所接受，这样就可以使产品最大限度地符合市场需求，促进产品的销售，有利于企业获得最佳的经济效益。

这种价格体系是以客户也就是市场为导向的定价方法，市场导向是市场经济的游戏规则，而以人为本是现代企业的生存法则。再好的产品，如果不能为市场和客户所接受，也注定要以失败告终。在定价时，企业需要识别消费者类型、价格敏感性、用途以及使用方式等基本要素，制定人性化的价格策略。稻盛先生举了一个简单的开面馆的例子：

小小的一碗面条可谓是千差万别，经营者不同，做法也完全不同。

首先是考虑是机制面还是手拉面，放牛肉还是红烧肉，要不要加葱等。

然后考虑，面馆开在什么地方，营业时间，是开在闹市区，还是对准年轻人？这些都确定后然后决定定价。如果开在学生街，就要把价格定低，薄利多销；而如果开在闹市区，不妨做高档美味拉面，定价可以稍高，即使是卖得少，照样可以赢利。

稻盛先生的这种定价方式是以需求，即客户的消费能力为基本依据，确定或调整企业营销价格的定价方法。具体说就是在产品的供给成本相同或基本相同的情况下，利用产品物质属性的差别和不同客户对同一产品的不同偏好及评价和接受程度来进行差别定价。这种差别定价的目的是要在客户满意的基础上，使得一定量的产品销售利润最大化。

在现代营销中，尽管非价格竞争作用在增长，但价格仍然是影响销售的重要因素，是营销组合中的关键因素。定价是否恰当，不仅直接关系到产品的销量和企业的利润，而且还关系到企业其他营销策略的制定。营销中定价策略的意义在于有利于挖掘新的市场机会，实现企业的整体目标。在市场经济条件下，价格决策已成为企业经营者面临的具有现实意义的重大决策课题。

稻盛先生极其看重客户对价格的影响力，他说，制定价格的合理与否，最终并不取决于生产者或经营者，而是取决于客户，也就是消费者。消费者愿意支付的价格高低取决于产品满足消费者欲望程度的高低，及企业产品提供的效用的大小。产品效用的大小，不仅取决于该产品本身的物理属性，而且还取决于消费者

的感知和评价。

稻盛先生还指出客户接受的价格体系还要考虑到顾客的心理作用。有一项调查显示：

标价99.97元的商品和100.07元的商品，虽仅相差0.1元，但前者给购买者的感觉是还不到“100元”，后者却使人认为“100多元”，因此前者可以给消费者一种价格偏低、商品便宜的感觉，虽然只是一种错觉但却让客户很容易接受。

美国、加拿大等国的消费者普遍认为单数比双数少，奇数比偶数显得便宜，所以，在北美地区，零售价为49美分的商品，其销量远远大于价格为50美分的商品，甚至比48美分的商品也要多一些。而在日本企业却多以偶数，特别是“零”作结尾，这是因为偶数在日本体现着对称、和谐、吉祥、平衡和圆满。

西方国家的“13”、日本国的“4”，只要标在了商品价格码上，一般这样的商品就不好卖了。

稻盛先生对客户心理可以说把握得很精确。他认为客户基于自身需求的迫切程度、支付能力以及对市场供求状况的认知等，对其所想购买的产品都有一个价值判断，这个判断通常就是消费者对该产品认知程度的反映，是通过对产品的偏好程度、对产品功能的评价与同类产品比较得出的。当产品价格与消费者对其价值的理解和认知水平相同时，就会被消费者所接受，反之，则消费者难以接受或不接受。

产品的价格由买卖双方的相互作用来决定，所以决定价格的基本因素有两个，即供给与需求。若供大于求，价格会下降；若供小于求，价格则会上升，这就是市场供求规律。由此看来，市场的一切交易活动的价格的变动都受这一规律的支配。正如西方经济学家亚当·斯密所说的是“看不见的手”在指挥着经济活动。所以，供求关系必然会成为影响价格形成的重要因素，它是制定产品价格的一个重要前提。这里的需求便是客户的接受程度。

因此，企业在生产某一产品前，首先要估测客户对该产品可能做出的理解水平，并以此制定价格，建立客户可以接受的价格体系，然后再根据价格预测可能的销售量、生产能力、生产成本等，最后推测有无利润，决定生产还是放弃生产，这才是一个成功企业应走的道路。

# 坚持雇佣、确保就业是王道

【人生悟语】

裁员就是裁掉企业的发展之源，危机也好，萧条也罢，企业收缩战线、砍掉一些长期不赢利的项目或发展乏力的项目也是正常的举措，但仅仅这样并不能真正帮助企业度过危机。

在传统观念里，由于经济不景气，企业为降低成本度过危机就要裁员，等度过危机之后，被裁的员工有的可以重返公司，而有的就永远离开了。这些雇主认为，适当的裁员，是对表现不佳的员工进行淘汰的必要手段，能使公司提高竞争力，优化公司人员素质。稻盛先生非常反对这种观念，他认为，不论面对何种危机，坚持雇佣、确保就业才是王道。在他看来，不管遇到怎样的困难，经营者都不能只考虑自己如何生存，要与员工风雨同舟，互相扶持，共渡难关。

稻盛先生指出，裁员就是裁掉企业的发展之源，危机也好，萧条也罢，企业收缩战线、砍掉一些长期不赢利的项目或发展乏力的项目也是正常的举措，但仅仅这样并不能真正帮助企业度过危机。因为企业的通病并不是靠裁掉几个员工或者降低几个人的薪水就能治疗的。企业只有系统地解决问题，才能在危机下积蓄力量，渡过难关，获得比竞争对手更快的发展速度。

日本南部的姬岛从二战后面临最为严峻的经济衰退，走出了一条坚持雇佣的魔法公式：雇员们牺牲工资和规律的工作时间，以确保每个人都有工作。无论是姬岛的政府机构，轮渡公司还是海产养殖和医院都按照这个公式度过危机。

这个魔法公式40年来一直应验着，日本厚生劳动大臣表示，分享工作是一个“革命性的概念”，而且是一个能够在极端经济时期保持工人团结的源泉。日本的很多大型出口企业都采用了“分享工作”的理念，并将其定位支撑自己度过经济难关的口号。

日本探索出的这条分享工作的道路是利于雇主和雇员双方的一种道路，雇员在有工作有收入的情况下，也会有更多的时间和精力学习。而雇主只需要准备一个工作地点和设备，就可以完成必要工作，减少事假缺勤，完成以老带新，削减重复劳动等多项指标。

稻盛先生一向以利他的思想指导自己经营，他认为，企业经营者自己没有为

企业的发展制定长期发展目标，这个账不能算在员工身上。一个企业高管的工资和工作成本不只是一个普通员工的多少倍。俗话说，瘦死的骆驼比马大，这个账很简单，一算就明白，企业经营者一降薪就能解决很多员工的就业问题，而一般的经营者往往不会自甘降薪，而是大刀阔斧地裁员。

一个很有名的首席执行官说过："裁员——只能说明领导者没有能力。"裁员，对企业来讲只是节俭了一点点的资金。但是对企业的员工产生的是不信任，大难来临，各自单飞。况且这些被裁的职工就没有了经济来源，家庭失去了收入便难以为生。员工的工作是来维持生活的，一旦失去工作，他们就要过很拮据的生活。那么经营者的社会责任在哪里？员工怎么能死心塌地地跟着经营者？

德国宝马汽车公司2009年，全德国宝马公司的26000名员工竟在2月和3月减少工作时间，以应对最近发生的经济危机导致的市场疲软的现状。

公司的人力资源负责人哈拉尔·克鲁戈表示："在艰难时刻使用多种机动和有弹性的管理方式来保证就业，是公司保持稳定和强大的关键之一。"

宝马公司的策略是明智的，该公司之所以能享誉全世界，与企业经营者能够设身处地着想，深知坚持雇佣的王道是分不开的。稻盛先生指出，很多经营者低估了裁员上的无形花费，如遣散费、法律纠纷费等，公司和雇员两方都可能损失惨重。裁掉工资低的新人效果不明显，而裁掉了熟练的资深员工则会降低公司的总体能力，并且会大大影响留下来的人员的工作效率。

没有谁面对公司的裁员还能心平气和地工作，不可能让一个天天担心失业的人给公司想出什么绝妙的好点子。而一旦情况好转或者工作需要，公司就要额外付出重新招聘和培训人员的费用。同时，裁员还会给公司带来一些潜在的危险，比如，老员工带走的客户群，在很多情况下是花多少钱也难以挽回的，可以说是得不偿失。甚至一些企业在公司运转良好的时候，常常大量雇佣新人，本来是期待公司进一步发展，但却很容易造成人浮于事，加重企业的负担。一旦不如意，这些公司往往又是最先裁员，形成恶性循环。

在稻盛先生看来，在企业面对困境的时候，大家也能知道是什么原因，也能了解企业的负担，如果一味裁员，必将失去人心。面对困难要做的不是想着怎么拿手下开刀，这个时候员工更需要企业的关心，这个时候也更能抓住员工的心。

确保就业才是王道，换回员工的归属感和责任心，这就为企业增加了一笔无

形资产。只有当企业以仁爱之心，利他之心，不一遇到障碍就想到裁员，确保员工的就业，坚持雇佣，另辟蹊径，寻找降低危机的方法。事在人为，不可能全部的危机都会降临，经营者和员工是利益共同体，一损俱损，一荣俱荣，以积极的态度来对待，经营者与员工齐心协力，风雨同舟，才能取得最后的胜利。

## 提高效率，员工的动作就一定要有美感

【人生悟语】

动作的美感来自完美主义的信念，这也是员工从事产品制造的经验中学来的，是后天形成的观念。

企业经营注重效率，效率是评价工作能力的重要指标，是企业的灵魂。在稻盛先生看来，一个企业要提高效率就必须对员工的工作效率有一定要求，员工的效率高，企业的效率就高，企业就会带来额外的利润。

稻盛先生在京瓷工艺的生产中发现，有些操作员做起事来好像有某种韵律，有些则不然。有人动作轻盈、优雅，做起工作来像是不费工夫一般，每个步骤之间的衔接没有一点缝隙。另外一些人就显得懒散而做作。每个步骤看起来都很唐突，常有不必要的重复行为。这样，在一旁观看的人也会觉得痛苦。如果比较这两种类型的生产力，你会发觉动作轻快优雅的能制造出更多的零件；他们不但生产率高，而且一直保持着旺盛的精力。正如一件艺术品可以反映出艺术家的热情，一条生产线也可以映照出操作员和激发他们的管理层心中的热情。然而提高效率，企业上下就得严格要求自己，把每一个细节都要做到尽善尽美，精益求精。

把企业生产经营的每一个动作做到都有美感，是企业的理想和追求。这种追求一旦融入企业生产经营过程中，就会立刻成为企业的良师益友，启发并推进着企业对更高目标的向往。

正如稻盛先生指出的，一个人，或者一家企业，无论做人还是做事、做产品一定要认真，要精益求精，好了还要更好。在企业的各个环节和细节上做到尽善尽美，就能得到一个近乎完美的结果，就能得到更多的第一。具有了成本等综合优势，就能在竞标中占有更多的话语权和主动权。也只有在投标中夺得了冠军，你才能中标，这个冠军就是完美的化身。因此，企业的每个员工的工作都要出精品，都要关注细节并精益求精，否则再好的设想都是空谈。

当今社会，企业与企业之间的竞争，日趋白热化。企业要想保持旺盛的生命力，立于不败之地，就必须提高效率，精益求精，追求完美。一个现代企业，如果没有这种精益求精的完美主义或完美精神，就会出现大量的返工现象。失去完美的精神和对完美的追求，不仅仅意味着无止境的赔偿，而且会丢失现有顾客和未来顾客。可以试想一下，一个企业，不断流失现有顾客，而且也让未来可能的顾客望而止步，那将是一种多么可怕的局面。

2008年以来的国际金融危机，使国内许多企业都陷入了困境，包括娃哈哈集团。娃哈哈集团老总宗庆后在面对危机时，果断决策，采取一系列大刀阔斧的措施来提高企业的生产效率。包括在第三季度饮料产销的旺季将投资建设的几十条生产线陆续投入生产；把发展作为娃哈哈的主旋律不动摇等。

最重要的是娃哈哈一直坚持自主创新，宗庆后的思路是：企业弱小，实力有限的时候，通过跟进创新，取得竞争优势；在大力实施技术改造的时候，通过引进、消化吸收创新，极大地提高了生产效率，降低单位产品成本，增加企业效益。而新世纪企业获得足够发展地位的时候，特别是金融危机以来，自主创新成就了娃哈哈。

“每年均出新产品，每年均有新的增长点。”宗总说，这是娃哈哈谋求发展、应对挑战的法宝。目前娃哈哈每年新产品对销售和利润的贡献率都达到40％以上，创新成了企业发展的有力支撑。

娃哈哈正是把企业生产经营的每一个动作做到尽善尽美，才成就了其国内饮料行业龙头的地位。

稻盛先生认为，动作的美感来自完美主义的信念，这也是他从事产品制造的经验中学来的，是后天形成的观念。在制造产品中，哪怕99％都很顺利，但只要最后的1％出了问题，那么前面所有的努力都会前功尽弃，甚至造成致命的失败。因此，要完成一个产品，动作要完美，99％的努力是不够的。一点差错，一点疏忽，一点马虎都不能允许。如果懈怠了最后1％的努力，就会产生不合格的产品，降低企业的生产效率。在多道工序中只要有一道工序出现微小的缺陷，之前的全部努力将会化为泡影。同时，不仅浪费了企业的时间，精力、资源和智慧，还会让等着产品的客户蒙受巨大的损失。

因此，按照稻盛先生的管理理念，企业无论是领导者还是员工，不管多么细小的工作都要用心去做，投入100％的力量。为了防患于未然，自始至终，每个员

工的神经都必须高度集中，注意到事情的方方面面，无论什么细节都要精心对待。如果，无论做什么事都能贯彻稻盛先生指出的“有意注意”，即意识高度集中的做法。那么，不仅能大大减少差错和失误，而且当问题出现时，也能立即抓住问题的本质，并迅速予以解决。只有这样，一个企业的产品和服务，才能保质保量高效率地完成，才能赢得客户的信赖和尊重，并能够建立长久的合作和信任关系，确保企业的长远发展。

# 第四节　看见还要想到：乐观地思考，悲观地计划

## 所谓时运不济，不过是让我们暂作休息

【人生悟语】

一定要随时保持高昂、愉快的心情，尤其是在经济萧条期。乐观的领导者要相信，虽然经济形势不佳，但必有否极泰来的那一天，这样才能领导大家朝正确的方向走。

有一个成语叫“木已成舟”，在企业经营过程中，遇到市场不景气，经济衰退或是经营困难，都是已经发生的现实，企业经营者不能一味埋怨现实的残酷，命运的不公，感叹自己生不逢时，怨天尤人。困难只是暂时的，时运不济也只是让我们停下脚步暂作休息，反思一下我们的不足，争取更大的进步。

稻盛先生告诫企业经营者一定要随时保持高昂、愉快的心情，尤其是在经济萧条期。乐观的领导者要相信，虽然经济形势不佳，但必有否极泰来的那一天，这样才能领导大家朝正确的方向走。在艰难的时候，特别重要的是接受现实，经济运行不是一成不变，而是循环不息的。要做到这一点，首先要相信自己的远见不是虚无缥缈，而是具体可见的，并且和部下拥有达到目标的决心。而相信经济状况会持续恶化的悲观论者，就没有什么作为了。

作家罗伯特·舒勒说过：“对人生保持正面的看法是成功的先决条件。”稻盛先生非常推崇这句话，他相信人生到头来会如同你所预期的那样，因此，我们为何不从期待一个好的结果开始呢？

朱福寿刚上任东风股份的总经理时，东风的很多基础工艺和管理规范不到位，公司推出的高档轻型卡车的市场销路也非常不好，工人月奖金只有16.18元，就连工人加班中暑企业都无钱救治。

朱福寿没有埋怨时运不济，领导不公，让自己接管了这么一个烂摊子，心想：无论自己怎么做，都不会比现在差吧？他相信企业现在的状况只是暂时的，于是他就组织市场调研。结果发现高档卡车的市场太狭窄，而中档卡车存在着广阔的市场前景，于是他坚持放弃高档卡车的生产，转向销路好的中档卡车。

不到三年时间，东风变成了一个绩优的上市公司，连续三年利润不断增长。

朱福寿正是将全部的思想用来做他想做的事情，而不留半点思维空间给那些与积极心态背道而驰的所有不良因素。才取得了东风股份今天可喜的成绩。正如拿破仑·希尔所说：面对时运不济的境地，积极的心态要求你在一时一事中学会积极的思想，积极思想是一种思维模式，它使我们在面临最恶劣的情形时仍能寻求最好的，最有利的结果。换句话说，在追求某种目标时，即使举步维艰，人也要有所指望。

在稻盛先生看来，企业经营的困境只不过是要让经营者稍作休息，总结经验教训后，重整旗鼓，大踏步向前。在萧条来临时，这种乐观的思想对任何人、任何情况都是正确诚恳且具有建设性的，它使我们扩张我们的希望，并克服所有的消极心态，给经营者实现自身欲望和企业目标的精神力量、热情和信心，是经营者面对任何挑战时应具备的心态。

通用电气公司董事长杰克·韦尔奇执掌通用时，这家已经有117年历史的公司机构臃肿，等级森严，对市场反应迟钝，在全球竞争中正走下坡路。

被赋予重任的韦尔奇当时才45岁，他看到公司的一个个通病，他没有把通用公司当成一个烂摊子，没有感到无能为力，更没有灰心丧气，而是毅然接手，把这些阻碍公司发展的通病，一个个筛选出来，大力整顿。

他总结出一条渗透着王者之气的经营理念，即在全球竞争激烈的市场中，只有在市场上领先对手的企业，才能立于不败之地。韦尔奇重整结构的衡量标准是：这个企业能否跻身于同行业的前两名，即任何事业部门存在的条件是在市场上“数一数二”，否则就要被砍掉——整顿、关闭或出售。

通用公司如今已有12个事业部在其各自的市场上数一数二，如果单独排名，通用电气有9个事业部能入选《财富》500强。在韦尔奇执掌通用电气的19年中，公司一路迅跑，并因此连续3年在美国《财富》杂志“全美最受推崇公司”评选中名列榜首。

杰克·韦尔奇和通用的成功给人深刻的启示，一个企业的兴衰，跟企业经营者如何面对困境和所谓的时运不济息息相关。时运不济是对经营者的考验，他让强者更强，弱者望而却步。市场经济是优胜劣汰的，每一个危机，每一次萧条都是给经营者一个进步的机会，抓住机会，把眼光放得长远一些，把危机当做喘息的机会，在喘息中把握市场规律，将会带领企业走向进一步的辉煌。

稻盛先生指出，不管云层有多厚，云层之上，还是会有阳光照耀的。而有些经营者面对云层，因为看不到阳光而感到迷茫，就在迷茫之中，时间仍旧不停地逝去，机会也跟自己擦肩而过。而想到自己一点也没进步，心中更加感到抑郁，只好眼睁睁看着自己、看着企业一天天衰落下去，任凭时光流逝。

这种人不管时空如何变化，它终将一事无成。因为他不知道，如果他休息一会，乌云即会散去，阳光将重新普照大地。遇到困境，如果静下心来缕缕自己的情绪和思维，让自己放松下来，然后再去探求出路，一定会有光明的，即使目前没有，也要想到前面不远会有，这是事物发展的客观规律。

就经济而言，有时好，有时萧条，不可能永远是和平与繁荣，这就是人生、就是社会。事实证明，面对困境，自我控制，有条不紊，泰然处之，积极对待，不让困境成为难题的一部分，便会获得成功。遇到风浪，在屋里休息一会，积蓄力量，风浪过后，重新踏上新的征程，收获更大的业绩。

## 没有一个人应该是“环境”的奴隶

【人生悟语】

经营者更要坚信自己的理想和信念，这是工作的动力，会使经营者的行动更加果敢、有力，是企业在前进道路上战胜一切困难的精神力量。

在稻盛先生看来，没有一个人应该是环境的奴隶。有些人在追求自己的人生目标或是事业目标时，常常以社会或经济因素不佳为由而放弃。他们对环境研究得越深入，就越相信他们的梦想是永远都不可能实现的，因而，他们也不会去努力实现他们的梦想，而是继续把大量的时间用来研究环境。人生没有真正的绝境，永远不要向恶劣的环境低头，厄运来临时，要选择坚强面对，无论处境如何，都要学会负责。艰苦的环境才能锻炼出坚毅的性格。

在商业竞争中，每个经营者都要遵守丛林法则，任何企业都只有在竞争中求生存，弱肉强食，优胜劣汰。为什么被淘汰？因为落后，因为弱小，因为适应不了复杂的竞争环境，做了环境的奴隶。竞争是必然的，每个企业，每个经营者都不能埋怨。一个充满竞争的环境是人类社会存在的根本状态，是人类文明前进的永恒动力。

一位优秀的游泳健将曾经挑战过许多著名的海峡，这一次他试图横渡波涛汹

涌的英吉利海峡。

英吉利海峡风浪很大，海水冰冷凶险，他奋力的劈波斩浪，一英里又一英里，后边跟着救生艇。

快到终点时，海面大雾弥漫，他看不到前方，而此时他已精疲力竭。

望着近在咫尺而又感觉不到的前方终点，尽管只有半英里，他还是爬上了救生艇，放弃了挑战。

在回顾这段经历时，他很遗憾地对记者说："要是没有大雾，我能看到前方陆地。我也不会这么放弃了。"

正因为他看不到前方，做了环境的奴隶，在离成功只有一步之遥时，他失败了。而一个企业在面对萧条时，如果仅因为暂时的危机，经营者就看不到前方，那企业也就失去了信心和希望。一个企业能否适应激烈的竞争环境，能否从竞争中脱颖而出，是这个企业能否取得成功的关键。当我们为了辉煌的事业和美好的生活而奋斗时，一定会遇到各种各样的竞争，所以我们一定要有充分的思想准备，要面对人生残酷的一面。

稻盛先生在企业经营中遇到困境时，总是能够与他的员工积极应对，不管是在经济萧条期还是繁荣期，都从容以对，正视企业面前的困难。不为失败找借口，不信邪，这是经营者面对困难时应有的态度。在萧条的大环境下，需要经营者积极动脑，想尽一切办法，付出艰辛的努力去完成任何一项任务，而不是为没有完成的任务寻找托词。

同时，经营者更要坚信自己的理想和信念，这是工作的动力，会使经营者的行动更加果敢、有力，是企业在前进道路上战胜一切困难的精神力量。在危机来临时，敢于打破固有的规则灵活应变，顶住压力、敢于实现新的想法。

农场里有一块大石头，珍妮作为新娘来到这里时，那块石头已经在那儿了。这块石头直径约有一英尺，从后院草地里突出两英尺，随时可能使人绊倒。一次珍妮使用割草机割草时，割草机被石头碰断了刀片，把珍妮的腿部划了一道很深很深的伤痕。

珍妮想把这块石头移走，可是丈夫和公公反对，而且公公补充说："我想它埋进去很深了，我的父亲从南北战争时就住在这儿，从来没有人把它挖走。

石头就这样继续留着，但家里的每个人都不止一次的受过石头的伤害，包括珍妮后来出生的儿子。

后来，孩子长大了，公公去世，再后来，丈夫也离开了。珍妮成了家里资格最老的主人，她仔细观察着因为这块石头而伤痕累累的院子，下定决心要把这块石头弄走。

珍妮拖着她瘦弱的身躯，打算用一天的时间把石头挖出来，她穿上厚厚的鞋子，拿来铁锹和手推车。

不到五分钟，那块石头就被挖出来了，它只埋了约一英尺深，珍妮用铁锹把它撬开，放入手推车。就这样，那块“伤害”了几代人的顽石被珍妮用五分钟除掉了。

几代人就这样被这块石头困扰着，他们缺乏的只不过是改变环境的勇气，和付诸行动的信心。在稻盛先生看来，为环境所奴役只会看到情况不利的一面，其结果就是没有成功的可能。但是只要拥有强烈的正视环境的欲望和勇气，就会想尽办法解决各种问题，不达目标决不放弃。无论是多么糟糕的环境，通过我们的努力，都是可以改变的。

不要惧怕失败，失败在智者看来是垫脚石，在愚者看来是绊脚石。失败只不过是给了你一次重新来过的机会，你要看到危机过后带来的巨大利益。当然，敢于直面惨淡的人生和恶劣的环境是需要付出代价的，这就是竞争的最大魅力所在，如果不用付出就能改变环境，改变自己，那成功也就没什么意义了。

市场环境充满竞争，竞争是美丽的，没有理由做环境的奴隶而随波逐流。勇于面对竞争是战胜环境的最好办法。如果只是一味逃避，就永远也不可能带领企业走得更远。在危机的市场环境下，要有一种大无畏的精神，把握环境，你可以清楚地认识这个世界，更确定自己的实力，让经营变得更成熟稳重，让企业在市场大潮下乘风破浪。

## 每踏出一步，都不要有一丝的忧虑

【人生悟语】

每踏出一步，等待我们的不是一路平坦，但是我们没有忧虑的理由，路是我

们选择的，只有通过做困难的工作，我们才能更清楚地发现自己的不足，弥补并改进自己的缺陷。

稻盛先生在开创新事业时，从来没有产生过真正的疑惑或焦虑。因为稻盛先生已经预想到他每踏出一步都会碰到很大的障碍，除非他清晰地想象出成功的景象和所有的路径，否则他是不会开展那项计划的，所以，他没有一丝的疑虑。他认为，若要成功，就必须在心中做好推演、预估潜在的障碍，不管路途多么迂回，也要走完全程。就算想执行的计划是前所未有的，但是一旦开始进行，就一定要熟悉到可以说出“就是这样了”。这就需要经营者有清晰的远见，以激发出极大的信心，加强努力工作的意志力，鼓舞他人并领导大家走向成功。

每踏出一步，等待我们的不是一路平坦，但是我们没有忧虑的理由，路是我们选择的，只有通过做困难的工作，才能更清楚地发现自己的不足，弥补并和改进自己的缺陷。困难是成功和失败的分水岭，趟过去你才能欣赏到山北面的风景。沿路的障碍能炸开我们的心灵之光，唤醒我们的热情和潜力，那些障碍并不是不可逾越的，反而是我们身心更为坚毅更坚固的刺激品。

哥伦布酝酿了8年，要从西班牙向西航行到中国去，这个惊世骇俗的计划终于在1492年9月得到了西班牙女王的批准，哥伦布踏上了征程。

10月，船队已经在茫茫大海上航行了一个月，船员们开始有些不安，哥伦布一路上使尽一切办法让船员们安心，他甚至故意把航程的计算结果缩短，以使船员们认为航行得没那么远，还有能力返回西班牙去。

但是争议还是发生了，包括船长在内的一部分人坚持劝说哥伦布返航，他们不相信如果继续走下去还能返回西班牙。

哥伦布不达目的誓不罢休，既然走出了国门，就绝不能畏首畏尾，无功而返。他不得不召开了一个会议，他说：“我对此事毫不担忧，上帝既然赐予我们这种好天气出航，那也必定会赐予另外一种好天气让我们返航。你们是不可能如愿的，因为即使你们把我和我的仆人杀死，也捞不到什么好处。但你们可以做一件事：给我三四天时间，让我沿原航向继续航行，如在期限内没有发现陆地，就照你们的意思返航。”

正是这一番豪言壮语让哥伦布在接下来的几天发现了美洲大陆。

生命的过程不是一成不变的，是一个无法预料的奥秘，没有办法确定任何事

情，不知道下一刻会发生什么事情。倘若一切都已设定好了，生命就不再缤纷光亮，我们充其量也就是个机器人。哥伦布的这一惊人发现靠的就是他一往无前的勇气和信心。既然迈出去了第一步，就要无所畏惧，无所畏惧的强者心态是任何团队和个人都不能缺少的。

稻盛先生指出，要做到没有一丝忧虑，无论是企业经营者还是公司员工，每一天都要专注于进行的计划中，预想每个环节和每个可能发生的问题。这样每天都在心里推算和演练，直到心中浮现出清晰地景象。坚定地走下去，才能克服一个个障碍，去欣赏最美的风景。

有一个人打算去旅行，出行前的一天晚上下起了大雨，直到第二天也不见天气好转，这种天气谁愿意出去？他心里打起了退堂鼓，在家待着有吃有喝，多享受啊。可是时间到了，一百个不愿意也得出去。万般无奈，扛着手提包，冒着大雨出发了。七月的天是总是热的，外面是雨水，里面是汗水，真是别有一番滋味。

他有些后悔，想想前人总结得非常经典：在家处处好，万事出门难。为什么要在这么火热的天旅行呢？

就这样一路挣扎着，火车渐渐开动，空调凉凉的，喘气很通透，不再憋闷。铺上坐躺自如，才觉得这点儿困难实在算不得什么。

车渐行渐远，目的地越来越近。沿途领略无限风光，是在家无法想象得到的。感觉不虚此行。

生命本是一个旅程，既然走出了第一步，忧虑只不过是徒增烦恼，继续走下去，美好的风景总是在你走过之后才会出现。对于勇者，前方的路才是他们向往的，一时的困难只是对他们的磨炼，他们走出去就不回头，通过困难的磨炼把自己打造得更坚强；而对于忧虑怯懦者，每走一步就患得患失，困难成了他们不可逾越的障碍。

在激烈竞争的商场，相信许多经营者也有同感。正如稻盛先生指出的，公司真正需要的是积极面对困难，永远向前看的员工，从困难中吸取经验、锻炼自我、挑战自我、提高自我，最后完成公司交给的任务。而不是面对困难，让恐惧和忧虑占据自己心灵的员工，这样的员工永远也突破不了自己的局限。

日本推销之神原一平的座右铭是："销售是一项报酬率非常高的艰难工作，也是一项报酬率最低的轻松工作。所有的决定均取决于你自己，一切操之在我。我可以是一个高收入的辛勤工作者，也可以成为一个收入最低的轻松工作者。销售就是热情，就是战斗，就是辛勤工作，就是忍耐，就是执著追求，就是时间的魔鬼，就是勇气，选择了销售。"他选择了销售作为他的职业，他没有一丝的忧虑，只有一个想法，就是如何把销售做好，所以他会成功。

稻盛先生认为，工作的困难与否完全取决于经营者的态度，一个每踏出一步都扎扎实实走下去，没有一丝忧虑，完全寄望于未来的成功的经营者才是能带领企业走向辉煌的经营者。

## 清晰地远见能够激发极大的信心

【人生悟语】

经营者要想成就大事，不能没有远见，要把目光盯在远处，只有这样才能有大志向，大决心和大行动，当然，肯定收获大成功。

一个成功的经营者要有清晰的远见，在稻盛和夫经营过程中，每当遇到困境，清晰具体的远见总能带他和他的公司找到脱离困境的路。有了清晰的远见，无论公司上下，一点也不焦虑，反而拥有梦想成真的信心。世界经济高速发展，市场瞬息万变，甚至你都无法想象明天是什么样子。但即使如此，要成就人生，成就事业，就不能不去规划明天，策划未来，而且要策划得清晰可见。这就是远见，没有远见的人只看到眼前的东西，当遇到困难时就手忙脚乱，灰心丧气。相反，有远见的人心中装着整个世界，无论做什么事都成竹在胸，即使遇到萧条的寒冬也能信心百倍，游刃有余。

在稻盛先生看来，经营者要想成就大事，不能没有远见，要把目光盯在远处，只有这样才能有大志向，大决心和大行动，当然，肯定收获大成功。

1979年，法国施耐德电气公司就看到了自己未来在中国的机会所在，迫不及待地来到中国。

当时中国刚刚改革开放，在平顶山签订了投资在中国的第一个项目，由于当时的市场环境不佳，但这笔投资未结果实。

施耐德认准了中国市场的巨大潜力，坚信一定会成功，1983年，施耐德二进中国，又一次无功而返。

然而，施耐德公司领导层远见卓著，并没有放弃继续在中国寻找投资的机会。1992年6月，施耐德公司国际部成立，安德贺当上了国际部总裁，他的眼光又瞄准了中国市场。

安德贺当年10月第一次来到中国，并取得满意的收获，在天津建了一家企业。

几年后，当记者询问他当时为何对中国市场不离不弃时，安德贺不无得意地向记者炫耀着当初的远见："当年，中国的浦东还是一片沼泽地，但我从东方明珠只露出的那一个角上，看到了在中国投资的希望。中国之行坚定了我在中国投资的信心，于是果断地决定与中国合资，在天津成立了合资公司，这就是今天的梅兰日兰公司。"

如今的施耐德已在中国大地扎根开花结下累累硕果，并在多元化经营中成为国际知名的电气公司。其业务取得了长足进展，效益一年比一年高。

一个缺乏远见，不能洞察未来的人，常常会眼睁睁地看着机会溜走，到头来一无所获。未来向每一个人张开双臂等待着、欢迎着。从现在到未来的时光流逝中，幸运之神不会偏袒任何人。那些善于洞察一切，善于发现商机的经营者就像撒下了自信的种子，终有一天，这份自信就变成实实在在的经济利益。比尔·盖茨向我们提出的忠告是：其实未来的成功之路向所有的人都是敞开的，关键是要有备而来，谋划长远，并知道如何把握机会。

稻盛先生正是对京瓷有着崇高的远见，赋予他和他的员工勇往直前的信心，才能在面对困难时从容以对，因为远见，他们预见到了自己的美好前景，有了远见，做事就有了目标，因为我们知道做这件事有什么意义，知道自己在做什么以及所作之事的意义，就能够从努力奋斗之中获得成就感，获得乐趣和信心。即使是在完成一件枯燥的事情时也不会觉得辛苦而是充满激情和动力；即使是最单调的事情也能给予我们满足感。

霍英东先生最初进行投资活动时本来想进军金融业和房地产业，因为当时，在香港最红火的是金融业和房地产业。

但是经过周密的考虑，他认为这两个行业已经接近了投资的饱和程度，好景不会太长，一旦自己进行大规模的投资，不但无法获利，反而会血本无归。那些跟风加入这些行业的人，只不过是目光短浅为眼前房地产和金融业的虚假繁荣所迷惑，最终将会为此付出代价。所以，应该寻找一个新的增长点作为自己的立足之地。

霍英东先生经过仔细的市场调查，发现了挖沙业的商机和潜力。经过周密的分析，他认为这个行业的利润之所以少，不是因为这个行业缺少利润，而是因为生产模式落后，只要经过合理的调整，一定会创造出大量的利润。何况，香港的地产业发展必然会拉动建筑业的大规模兴起，到了那个时候，挖沙就可以作为建筑业的原料来源而财源滚滚。

当时很多高管还不理解他的远见决定，霍英东顶住压力，毅然决定在挖沙业发展，如其所愿，不久他就获得自己在香港经济中的一席之地。他为了提高劳动效率，引进了先进的设备，从欧洲购买了现代化的挖沙机船，通过使用新设备，霍英东节省了人力，提高了劳动生产率，获利可观。

后来，他所预见的香港建筑业的大发展果然如期而至，他又靠着提供沙土原料而连连获利，一跃成为香港商界的巨人。

阿里巴巴总裁马云在与稻盛先生对话过程中，也非常敬佩稻盛先生对远见的真知灼见。一切都在变化，一切都在发展，目标也应该随着时代而前进！一个成功的经营者，最出色的地方不在于在今天经营时就获得了多少的利润，而是他的经营行为能够为他自己日后的发展带来多大的帮助。

缺乏远见的人会被未来弄得惊惶失措，失去信心，变化不定会让他们无所适从，随处飘荡。他们不知道等待他们的会是什么，也不知道自己会落到哪个角落，对未来充满了迷茫和恐惧。丧失了成功的机会不说，还会使自己陷入泥潭。其实未来是没有办法保证的，但是有了清晰的远见，就有了面对未来的信心，就有了成功的入场券。

## 为了整体的利益，即使失败也无需责罚

【人生悟语】

人也是一种社会性的动物，人的一切活动都与其他同类有着密切的关系，所

以人不可能脱离群体而存在。如果一个人脱离了人类的群体，不为群体做出任何贡献，他就失去了作为一个人的所有价值和意义。

稻盛先生在经营中非常注重团队合作精神，他认为，一个团队里聚集着一群有信念、有能力，为了共同的目标共同奋斗、互相支持的人。然而，金无足赤，人无完人，在团队协作中难免会有一些人犯一些错误，但只要是为了整体的利益，犯再大的错误，纵然失败也无需责罚。甚至有些时候还应该给那些诚心、大公无私的奉献者以适当的奖励。这样才会给团队这个整体以强大而持久的力量。

稻盛先生指出，一个优秀的企业团队，并不是简单的员工的集合体，而是通过团队的规则与精神，将每一个团队成员的优势与能力充分合理地凝聚在一起，形成1＋1＞2的效果，来壮大团队的力量。在这个团队里，每个成员都要尽最大努力为团队贡献力量，要有一种归属感，责任感，即使失败也是功臣。

在一次奥运会的马拉松比赛中，各个选手都顺利地完成了比赛后，人们发现坦桑尼亚选手艾克瓦里仍然坚持着，吃力地跑进了奥运体育场。

前三名获胜者的颁奖礼早已经结束，艾克瓦里却还在跑着，他是最后一个抵达终点的选手。此时他的双腿已经是沾满血污，但他没有放弃，还是忍着伤痛，努力跑到了终点。

有位记者等在终点线问他：“比赛不是已经结束了吗？你为什么还要跑到终点啊？”

艾克瓦里气喘吁吁地回答道：“我的国家送我来这里，不是叫我只是起跑的，而是派我来完成这场比赛的。”

艾克瓦里为了国家的利益跑到了终点，他失败了，甚至是最后一名，但在每一个人心中，他都是无需受到惩罚的，因为他为了整体的利益拼尽了全力。

在现代企业中，许多问题的解决需要多团队的每个人的力量，任何个人的力量都是不可能完成的，这就需要把团队里每个人的知识与能力凝聚起来，这个整体的综合知识与能力是超越于每一个个体之上的，这个综合的整体是承担每一个个体不能够完成的艰巨任务的主体。中国有句古话：“三个臭皮匠赛过诸葛亮”。这表述的就是一个团队的力量，并不是说三个臭皮匠凑在一起，其智慧就胜过诸葛亮了。对于一个团队，人多并不一定力量大，关键是看成员之间够不够团结，有没有奉献精神。对于有奉献精神的队员，无论成败都应该得到褒奖的。举一个例

子：

西游记中的猪八戒在他们这个团队里是一个不稳定因素：他能力不强，没有大师兄孙悟空的高超本领，也没有沙和尚的憨厚老实，甚至有些时候还起一些歪心思，回高老庄。

但是他对团队成员有着难以割舍的深厚感情，取经路上也是任劳任怨，面对妖怪也不退缩，为救师傅也敢于与妖怪拼命，为了整个团队奉献自己的力量，为取经之路付出了巨大贡献。所以，尽管他的慵懒有时会给团队带来失败，甚至师傅被捉走，然而领导者唐三藏从来不责罚他，因为他知道，猪八戒也在为他们的取经大任而奋斗。

稻盛先生指出，在团队中，大家的地位是平等的，没有主次及高低贵贱之分的。只有大家在团队共同目标及组织原则基础上，精诚团结、相互协作、共同努力，团队的目标才可能实现。只有在团队共同目标实现的情况下，作为团队成员的每一个人的价值才能实现。也只有做到这一点，才能打造出一个真正的无敌团队。团队的核心是共同奉献，这种奉献精神可以调动团队成员的所有资源和才智，并且会自动地驱除所有不和谐和不公正的现象，同时会给那些自觉自愿奉献者以回报。

商场如战场，战场上的“胜败乃兵家常事”的说法，同样适用于商战。而一个团队如果因为某个为了大家理想而默默奉献的队员的一时疏忽或是失策而导致计划的失败，就受到惩罚，那寒心的不光是这位受惩罚的队员，团队的其他人员也会对组织产生失望，从而导致以后在做事的过程中愈加保守，做事不积极，对自己的团队失去了信任，冲突是没有了，但也没有了好的建议，更没有了行动，最终导致的不是一个计划的失败，而将是一个团队的失败。

由此可见，一个优秀团队的形成需要团队中每一个成员的努力。在一个优秀的团队中，每一个成员都是不可缺少的主要战斗力量。他们都为了整体利益而奋不顾身地投入战斗。无论成功和失败都无须受到责罚。只要是全心全意为了整体利益而奋斗的，都是应该得到欣赏的，懂得欣赏，就能激发队员的斗志和潜力，这样更能激发那些自以为是由于自己的原因而导致失败的队员会更加努力，知耻后勇，时刻想着奉献，团队也会越来越强大。

## 在耗尽所有资源前，绝不抽身而退

【人生悟语】

要想成功，就要有明确的目标。结果导向，为了这个结果坚持下去，决不言败，不断努力，就一定能成功。

企业高管最难决定的是，何时从一个计划中抽身而出，也就是当没有达到收益的标准时，应该在什么地方喊停。但是，如果经营者稍作尝试便放弃了，就永远也无法收获好的结果。所以，稻盛先生的原则是，坚持下去，直到成功为止。

当然，稻盛先生并不是一个固执的经营者，他作了一个很形象的比喻，企业经营就像一个猎人追赶猎物一般，直到追到猎物为止，然而，在偶尔几次遇到资源都已耗尽的情况后，还是会决定收山。这种坚持其实是一种能力，更是一种眼光，许多人在创业的时候，往往会一会儿做这个，一会儿做那个，但是，每个领域都只是做一段时间不做了，结果，他总是看不到成功的果实。娃哈哈集团老总宗庆后说过："认准了的事，我这个人碰死不回头，不管什么困难，我始终信心很足，勇往直前，办不了，转个弯再走，一定能达到目的。"

1948年，牛津大学举办了一个主题为"成功秘诀"的讲座，邀请当时的英国首相丘吉尔前来演讲。

演讲的当天，会场上人山人海，全世界各大新闻媒体都到了。

只见丘吉尔走上讲台，用手势止住了大家雷动的掌声，说："我的成功秘诀有三个：第一个是决不放弃；第二个是决不、决不放弃；第三是决不、决不、决不放弃！我的演讲结束了。"

说完，他走下了讲台。

会场上沉静了一分钟后，突然爆发出雷鸣般的掌声，经久不息。

正是丘吉尔的决不放弃，英国在二战中才成为唯一一个未被德国灭亡的国家，并取得了辉煌的战绩。

稻盛先生指出，要想成功，就要有明确的目标。结果导向，为了这个结果坚持下去，决不言败，不断努力，就一定能成功！在他看来，在企业经营过程中，先不管物质方面的因素如何，在执行新计划或开创新事业时，没有热情就不能成功。但是，要是所有的热情都已熄灭，成功看来无望，也就是耗尽了人力、财

力、物力等一切资源仍然无望成功，抽身而退才是明智的选择，这当然是在坚持到底的前提下做出的。就是说，不到最后关头，在耗尽所有的资源之前，我们还是应该矢志不移，让热情燃烧到最后一刻。到那时，我们必须作决定了，因为毕竟不是每件事都能如愿的。在某些极端的例子里，我们一定会知道最后一刻已经降临，那时必须果断地做个决定。这时候也是对经营者的考验，即在不得不抽身时，你一定要果断。

王石曾用登山来形容坚持到最后的重要性：登山在某种程度上是人生的一种浓缩与延长。开始时往往觉得目标遥遥无期，因为登山的过程非常痛苦，绝无快乐可言，而且中途你随时都想放弃。登山最关键的是坚持下去。生活也是这样，很多事情我们没有再去坚持一下，而成功与失败往往是一念之差。因此，在登山的过程中回想人生道路，你要坚持做你认定正确的事情。

稻盛先生认为，坚持本身就是一种价值、一种意义。人活着就是为了坚持不懈的追求，追求并不在于能得到或者得不到，只要坚持到耗尽所有资源前，一切都有生机。一个毕生坚持的人，他不会感到生命太长或者太短，他只感到生命的路在脚下延伸，伸向很远、很美好的地方。坚持是一种激情，它来自生命本原的需求。

在企业经营和管理过程中，坚持就有成功的可能，每一次失败，都会增加下次成功的几率，每一次客户的拒绝，都能使成交更进一步。坚持到底，我们不是为了失败，更不是为了放弃才来到这个世界上的，什么路都可以选择，但不能够选择放弃这条路。不计较过去的是非成败，只抱定信念。当筋疲力尽时，再试一次，一试再试，直到成功为止。

坚持，是一种信仰、一种自信以及一种信任。因为坚持可以支持一个人，一个企业产生力量面对顺逆；坚持让我们相信自己所做的事，相信未来是掌握在自己的手里；让我们相信产品、相信公司，并且在信任产品后，将美好的体验分享给他人。

在稻盛先生看来，在经营过程中，不做到满意的程度，绝不放弃。失败是一种心理状态。每一次开展经营计划，都要让自己完全相信这项计划意义，然后着手实行。之后如果遭遇困难，谁都没有放弃的理由了。若是一条路走不通，就设法开辟出另一条路，直至达到真正的目的为止。稻盛先生指出，在经营或学习的过程中，难免会遇到一些困难，往往是坚持信念、消除恐惧、怀疑所有问题的

人，在耗尽所有资源前，绝不抽身而退，才能尝到成功的甘美。

## 【稻盛智慧】应对萧条时期的经营策略

非常荣幸能够和大家一起来分享，我在应对萧条时期的经营策略。

首先，我简单做一下自我介绍。我在1932年出生于日本的鹿儿岛。在我幼年、少年时期，生活、学习的道路都是一路坎坷。我在大学毕业后，进入了一家生产绝缘部件的公司。这是个不得已的选择，起初我是持有抵触的情绪，但是很快我就调整了自己的情绪，让自己喜欢上这个行业。之后，我离开这家公司，在几位朋友的支持下，27岁时创办了京都陶瓷公司，从事精密陶瓷的生产制作。经过多年的发展，京瓷已经从一家名不见经传的小公司发展为跨越多个领域的庞大公司，业务范围已经扩展到宾馆、通信等领域。我52岁那年，又创办了第二电电株式会社（现名“KDDI”），后来发展成为日本仅次于日本电报电话公司的第二大通讯公司。目前，这两家企业都进入了全球500强的行列。在多年的危机中，每次都能够化险为夷，创造了从未亏损的业绩。

2008年美国金融危机波及全球，全球很多国家的经济都受到了影响，企业订单骤然减少，利润大幅下滑等现象也相继出现。为此，作为企业的经营者，很多人也是忧心忡忡。那么我很高兴能够和大家一起来分享我在企业经营中是如何应对萧条时期的。

从我们多年的经营管理中，总结出来的经验可从下列方面说起：

建议一：动员所有的员工都成为推销员。

企业在日常的运作中，员工在不同的岗位上分工不同、职责也有所不同。但是，一旦遇到萧条时期，大家在做好各自工作的同时，也需要动员全体员工都成为推销员。这里所谓的推销员，并不是仅仅需要每个员工都去做销售，到处推销，而是动员员工都积极主动地进行思考，将企业的兴亡与个人的前途命运紧密联系在一起，将自己平时好的想法、创意、点子结合到商品中向客户推销。只有调动起来所有员工的积极性、主动性，才能够推动整个企业的前进。

京瓷在遭遇石油危机的时候，这个策略就是其中之一。在正常的企业经营中，研究、开发、生产，各个环节都是分工明确的。但是，在企业遭受到外在的石油危机侵袭的时候，就需要所有员工都行动起来。在我们的宣传和号召之下，

平时在生产车间的员工也到处去推销京瓷的产品，这就大大提高了增加企业订单的机会，同时，也使其他岗位的员工能够有机会与客户、潜在的客户进行沟通，切实了解客户的需求，也为他们今后的工作增加了经验。此外，也促进了不同岗位上的员工增进了相互的理解、沟通、交流。

在这个过程中，我们的很多员工，尤其是搞研发、生产的员工，都颇有感触。很多人都能够深刻地感悟到客户的需求就是企业生存的关键因素。所以，企业必须要生产出符合客户需求的产品，才能够拥有广阔的生存空间。

经常有些刚从大学毕业的新员工，对待客户缺乏尊重的意识，有时甚至摆出一副趾高气扬的态度。对此，我常对员工们讲，营销的基本态度就是要当“客户的仆人”只要是为了客户我们什么都干。完全像一个仆人，缺乏为客户尽心尽力的精神，萧条期要获得订单是不可能的。让缺乏这种经历的人当企业的干部，公司很难经营得好。所以，对他们来说，萧条时期的这种体验是不可缺少的，也是一笔珍贵的人生财富。不管是搞生产的还是当会计的，任何部门的人，让他们都经历在别人面前低头讨订单的辛苦，这是非常重要的。正是在萧条期让全体员工都懂得要订单有多难，经营企业有多难，特别是营销部门以外的干部，让他们有切肤般的体验是很重要的。其实，也正是得益于这种应对萧条时期的方法，使得我所领导下的企业能够聚集起来员工的凝聚力、向心力。

建议二：加强产品的创新。

在萧条中，企业的经营往往陷入低谷，生产、销售状况都可能非常糟糕。其实，这个时候，也恰恰是时间比较充裕的，非常有利于企业集中员工创新技术，开发新产品。这反倒有可能是新产品被研发出来的良好时机。

萧条时期，企业的正常运营会受到很大的影响，因此很多员工的时间就比较充裕。可以把大家的积极性都调动起来，这里面不仅包括研发部门的员工，还包括平时从事生产、销售等部门的员工。他们可以充分利用这段时间来对客户、市场进行调研，了解客户对自己公司的产品有什么意见，有哪些是比较集中存在的问题，还有哪些是客户希望能够解决的。

大家可以把平时因工作繁忙而没有精力、没有时间付诸实践的好想法、好创意都提出来，集中起来。所有的员工都集思广益、畅所欲言，经历过激烈的思想交锋而产生的观点往往是非常难得的。同时，也可以把对过去企业经营中存在的问题、亟待解决的问题提出来，并讨论解决的方案。

当然，并不是说所有人都要在全新的起点上开始搞创新，毕竟这个难度是很大的。而且，也是很不现实的。其实，深刻反思自己过去曾经抛弃、放弃的想法来看看是否能够重新发现其利用的价值。

京瓷就曾经有过很多次这样的成功案例。京瓷所研发出来的用于钓渔竿的陶瓷导向圈，就是在萧条时期迸发出来的智慧火花。

在刚开始创办京瓷的时候，生产用于纺织机械的陶瓷零件曾经非常畅销。但是，在遇到石油危机后，这种零部件的市场很快就萎缩了，京瓷的订单也骤减了很多。为了应对这个危机局面，京瓷就动员所有的员工都去做推销员。其中的一个推销员就去拜访一家渔具制造企业。他有意识地观察客户的公司里是否存在有新型陶瓷制品用武之地的机会。机会总是偏向于有准备的头脑。他看到渔竿与天蚕丝线的金属导向圈，就趁机建议客户改用陶瓷制品尝试一下。一开始，客户是拒绝的。这个推销员碰壁后，也毫不气馁，他一边在想办法克服技术上的难题，一边也在极力劝说这个客户。客户终于被他的诚心所打动，愿意将金属导向圈换为陶瓷制品。经过尝试之后，效果果然非常理想，使得客户非常满意，就决定采用这个陶瓷制品，并签下了很大的一笔订单。

而这个推销员研发出来的这个新产品，不仅帮助京瓷增加了销售额，为京瓷度过这次的萧条困境作出了很大的贡献，而且提高了渔竿的性能，降低了成本，带动了后来世界上所有的高级渔竿都用上了陶瓷导向圈。至今，此类产品仍然在京瓷的产品中占有一定的比例。

建议三：彻底削减成本。

众所周知，削减成本是个在任何企业难度都非常大的一项措施。在平时很难执行下去，员工们总会以各种各样的理由予以阻止。然而，在萧条时期，订单减少、利润下降，但是如果要维持赢利，我认为必须彻底削减成本，成本的下降程度要大于价格的下降才行。无论面临的难度有多么大，这个措施都是很有必要的。我之所以如此坚定地要推行这个策略的原因就在于萧条期正是增强企业体质的好机会。经济好的时候订单很多，为了完成这些订单就要全力以赴。即使想要削减成本，员工们也不会认真实行，但到了萧条期，全体员工都会非常认真，努力降低成本。从这个意义上说，只有萧条才是企业彻底削减成本的唯一的机会。

彻底削减成本，就要从企业的方方面面入手，凡是能够削减的地方都必须彻底削减。这就客观上要求各个岗位上的员工都要认真思考能否在现在的基础上，

找到成本更低的材料和相关的资源。

经过我们多次度过萧条时期的经验来看，萧条时期彻底削减成本的长远效果是非常显著的。在萧条期，在价格低、销售额低的情况下仍能产生利润，这种肌肉型的企业体质一旦形成，当景气复原、销售额恢复时，就会成为高收益企业。到那时，你就会发现，萧条降临，企业努力削减成本，这并不是走投无路的时消极的对策，而是企业为了再次飞跃而采取的积极主动的改进经营的对策。

建议四：保持高生产率。

在萧条时期，有很多企业因订单减少、利润空间下降，为了应对这种困境，一些企业会采取降低生产效率的方法，既确保不解雇员工，同时也保证企业的生产。因为要干的活少了，如果仍然由过去同样多的人来生产，制造现场的生产效率会下降，车间里工作气氛会松弛。要明白这样做的结果就是过去花费许多辛苦好不容易提升上去的生产效率，一旦在萧条时期降低，今后即使定单增加、工作任务繁重的情况下也很难再提高上去了。

我曾经讲过企业必须有充足的内部留存。打造企业的高收益体质，确保足够的内部留存，才可能应对危机。萧条而订单减少，要干的活少了，应该把多余的人从生产线上撤下来，维持制造现场的紧张气氛。多余的裁撤下来的员工可以给他们安排生产设备的维修、墙壁的粉刷、花坛的整修等工厂环境的美化工作。也可以趁这个时间段，给他们提供机会去充电，参与培训，增加自己知识结构的更新换代。

就是说，在因萧条而减产时，也决不降低生产效率，不仅要维持高生产率，而且去做平时无暇顾及的环境整理工作，去开展统一组织方向的哲学学习活动，这将成为使企业再次飞跃的推动力。

建议五：营造良好的人际氛围。

我一贯强调，经营企业最重要的事情就是经营者与员工的关系问题。经营者要爱护员工，员工要体谅经营者，互相帮助，互相扶持，必须建立这样的关系。不是资本家和劳动者的对立关系，而是劳资双方持有同样的观点，共同谋求企业的发展。

而萧条时期来临的时候，既是对企业人际关系的考验，也是对于凝聚企业人

际关系的难得机遇。从某种程度上来说，萧条就是考验劳资关系的试金石。因为平时认为圆满的劳资关系会在萧条来临时，很难维持。在困难的局面之下，职场和企业的人际关系受到考验，同甘共苦的人际关系是否真的已经建立，职场的风气、企业的风气从正面受到考验。我在平时的工作之余，经常利用各种机会与员工谈话交流、沟通，大家可以畅所欲言、坦率交流，求得互相理解。

京瓷在遇到石油危机的时候，我为了应对这个困难的局面就从社长开始一直到系长，所有管理人员全部降薪，我是社长，降30％，减得最少的降7％，并在1974年年末向京瓷工会提出了冻结加薪的请求。工会能够理解我的苦衷，也非常信赖我的为人，因此接受了我1975年冻结加薪的要求。

但是，京瓷工会的上级团体对京瓷工会的决定非常不理解，并施加压力，要求京瓷工会改变自己的态度。但京瓷工会非常支持我作出的决定，决不屈服“我们劳资同心协力保护企业，从现在企业的环境来看，冻结加薪并不过分。如果你们不接受我们的决定，彼此分道扬镳吧”！为了坚持自己的立场，京瓷工会毅然退出了上级团体。

我对工会的做法非常感激。在全体员工的支持下，我们度过了这段艰难的日子。等外在的经济形势好转之后，企业业绩上升，我决定补偿员工在萧条时期付出的努力，不仅将定期奖金大幅提高，而且再支付临时奖金。在这之上，1976年我再将1975年冻结的部分加算进去，支付了2年的22％加薪，以此来报答员工和工会对我的信任。

就这样，通过萧条的考验，劳资间牢固的信赖关系得到确认，同时，在这期间的1975年9月京瓷的股价超过了长期雄居日本首价的索尼，达到了日本第一。

能够取得这样的成绩，也使我感到百感交集，这也是经营者与员工齐心协力共同经营所获得的成果。同时我坚信，正是靠这种心与心结成的牢固的人际关系才有企业后来的发展，才有了今日的京瓷公司。

我们京瓷就是凭借着上述的策略，不仅克服了多次的经济萧条，而且每一次突破萧条的困境都巩固并强化了企业的经营基础，使京瓷能够顺利成长发展直到今天。

而对我们共同面临的经济形势来说，虽然这次世界性的经济萧条还没有明确见底，但是只要大家一步一个脚印地努力实践，总归能够渡过难关的。

春天开樱花，据说冬天越是严寒，春天越是樱花烂漫。企业也好，个人也好都要把逆境作为动力，实现更大的飞跃。

# 第五课　你的梦想一定能实现

成功人生，一如稻盛先生指出的那样，保持一种积极上升的状态，便能做到。所谓“积极上升”，是指以“能力×努力×态度”为基点，以拼搏进取的姿态去获得人生的高度。如此，即使天资一般的人，也能获得伟大的成就，反之，即便是天才，终究也会被自己淘汰。

# 第一节　成功的配方：成功＝能力×努力×态度

## 没有努力，再好的远见也是空想

【人生悟语】

努力、努力、再努力，今天的不可能、做不到都会变成明天的我可以、我能行。

稻盛先生曾经多次强调清晰而具体的远见对于人生经营的重要性。好的远见之于人，就像远航时彼岸的灯塔一样，给人以正确的方向，能够引导我们向着成功迈进；它给人以坚持拼搏的信心，它给人以希望，每时每刻都鼓舞着我们朝着更高的目标迈进。

然而，如果没有努力，就算是再好的远见也都是不切实际的空想。建筑师将奇思妙想勾画成美妙绚丽的设计蓝图，如果不付诸努力一砖一瓦地加以建设，那再伟大的设计也只是一纸空谈。

这是一个稻盛先生在实现他的伟大远见过程中的一个小故事，那时他的京瓷公司还是一个名不见经传的小公司，争做世界一流的远见、客户苛刻得几乎无法完成的订单要求，梦想与现实之间的距离，仿佛无法超越。

稻盛和夫先生在京瓷公司创立之初，就有着一个伟大的远见——要将京瓷发展成为“世界第一大陶瓷公司”。然而，当时京瓷只是一个新兴的中小企业，为了拿到项目，为了把他们的远见变成现实，稻盛和夫先生经常承担一些被大型企业拒绝的高技术要求的项目。

京瓷公司在第一次接到IBM公司的大量元器件采购订单的时候，公司上下都非常高兴，因为对于当时毫无名气、规模较小的京瓷公司来说，这是一个提高知名度、宣传品牌的绝佳机会。不过，他们没有高兴太久，看到IBM的规格书时，京瓷的员工们表情凝重了起来。一般的规格书仅仅是一张纸而已，而IBM的规格书足足有一本书那么厚，内容详尽而精确，IBM对零件要求的苛刻程度可见一斑。

京瓷公司经过多次试产，都无法达到IBM的精度要求。终于制成了他们自己以为合格的产品，可是还是被IBM贴上不合格产品的标签退了回来。看着费尽心力却被退回的产品，面对消极气馁的员工，稻盛和夫先生曾经也想过，也许他们真的

完成不了。但是想到争做世界一流的远见，稻盛和夫先生认为，他们还要继续努力，要付出百分之百的努力，竭尽所能地、不遗余力地投入，如果做不到这种程度的努力，那么他的远见永远只能存在于脑海中。于是，他鼓舞员工们打起精神，再一次开始了技术攻坚战。

尽管如此，项目进展还是不尽如人意。在公司士气跌入低谷时，稻盛和夫先生对员工表示，我们一定要“竭尽全力”！至于最终的结果如何，既然已经尽人事，剩下的就听天命好了。

又经过了许多次的努力，他们终于攻克了技术难关，成功制造出了高技术难度的、完全符合标准的精密产品。之后的两年里，京瓷的工厂满负荷运作，订单都在要求的供货期内顺利出厂了。

在欢送最后一辆装满精密产品的卡车离开车间时，稻盛和夫先生不禁感叹：“人类的力量真是难以估计啊！”

在稻盛先生朝着自己遥远的梦想前进的路途中，还发生了许许多多这样的奋斗故事。但是，从这一个小片段中我们就可以明白，努力、努力、再努力，今天的不可能、做不到都会变成明天的我可以、我能行。

在人生的道路上，没有人能一步就到达成功的终点站。正所谓“锲而不舍，金石可镂”，只有努力不懈，才能达成目标。爱迪生如果不是经过了上千次的实验，那么电灯也只能是他脑中一个虚幻的概念。那些伟大但又遥不可及的远见，只要我们坚持不懈、毫不退缩、一路向前，倾注我们全部的热情与精力，就能使我们的潜能迸发出来，最终完成原本不可思议的任务。

## 清楚自己的缺点，并极力弥补

【人生悟语】

第二电电非常清楚自身的缺点，如果不是有克服缺点的勇气，那么第二电电根本不会加入到通信事业的竞争中去；如果不是全力以赴地用足够的热情和干劲儿去弥补缺点，那么第二电电也不会取得成功。

歌德曾说过：一个目光敏锐、见识深刻的人，倘若又能承认自己有局限性，那他就离完人不远了。芸芸众生之中，能够达到或者接近“完人”境界的人，少之又少。人，最难的就是有自知之明，清楚明白地知道自己的缺点、敢于承认自己的

缺点，不是一件容易的事。

正所谓“知人者智，自知者明”，想要成为一个明智的人，不是随随便随就能做到的。正确地认识自己难，清楚地认识自己的缺点更难。老话说：金无足赤，人无完人。我们身上都有优点，也都有缺点。面对缺点，既不能自以为是、无视缺点的存在；也不能畏缩不前，被缺点束住手脚。摆正心态，用一颗平和宽广的心去发现缺点，并努力去克服、去弥补，唯有这样，个人才能进步，社会才能发展。

稻盛先生从不认为自己能力超群，为何能力普通的他能取得常人不能及的成就、能够成为对社会有贡献的人呢？让我们看一看稻盛的计算方法。

稻盛和夫认为：工作结果＝思维方式×热情×能力。

比如，高智商的人可能在能力这一项上可以得到90分，但是他骄傲自大、不屑于努力，只有30分的热情，两者相乘，只得到2700分。

相反，一个人可能资质平平，没有接受过高等教育，在能力上只能勉强达到60分的水平；但是他能够认识到自己的不足，用认真和努力去弥补，以90分的热情投入到工作中，那么，他的得分就是5400分，同前者相比，多出了足足一倍的成果。

稻盛和夫一直以这个计算方法作为事业发展的思想基石，用得分高的因素去尽力弥补因为缺点而导致低分的因素，两者相乘，最后的结果未必不好。

1984年，随着通信自由化成为发展趋势，京瓷和其他两家企业都报名参与通信事业。当时的舆论并不看好京瓷，认为京瓷在这三家竞争企业中处于绝对的劣势。因为当时创办的第二电电以京瓷为母体，京瓷本身规模较小，在争夺市场、获取订单方面比较困难；京瓷的管理者稻盛和夫本人又没有通信事业的经验；更重要的是，京瓷没有通信技术的基础，一切都要从零开始，单独开辟自己的通信网络、一步一步地建设基础设施。而其他两家公司只要利用现有的公路和铁路，就能够铺设光缆。然而，第二电电后来却成为这三家企业中最成功的一家。

虽然第二电电在硬件上有诸多缺陷，这也没有，那也没有，但是稻盛和夫能够清楚地认识到他们的不足，并用“软件”来弥补——他们以最高的热情和最强烈的愿望投入到这项新事业当中，快速积累了所需要的技术和经验，取得了惊人

的成果。

第二电电非常清楚自身的缺点，如果不是有克服缺点的勇气，那么第二电电根本不会加入到通信事业的竞争中去；如果不是全力以赴地用足够的热情和干劲儿去弥补缺点，那么第二电电也不会取得成功。

我们在工作和日常生活中也是一样，在学业上，如果智商平平，就用汗水来弥补、争取好的成绩；在市场竞争中，如果实力不足，就用诚意去感动客户；在待人接物时，如果不擅言谈，就用行动说明一切。总之，我们首先要有认清自身缺点的诚心和虚心，还要有极力弥补缺点的恒心和决心，能做到这些，成功也就不远了。

## 反省就是耕耘、整理心灵的庭院

【人生悟语】

成功者不是完美无缺、不犯错误，而是他们善于、乐于进行深刻的自我反省，他们是不辞辛劳的园丁，不断将杂草和毒苗从精神的庭院中拔出，发现自身的德之缺憾，智之不足，从而总结教训、不断改进，才一步步地迈向了成功。

人类之所以能够不断地修正错误、不断地取得进步、不断地完善自我，是因为人类能够在人生的道路上不断地进行自我反省。稻盛先生年轻时提出的推动事业成功和创造美好人生的“六项精进”中，就提到了“要每天反省”。

正如我们的面庞每天都会蒙上灰尘、天天需要洗脸一样，生活在尘世之中，人的心灵也会沾染污垢，需要自我反省来净化。稻盛先生在很多次演讲中向大家介绍了英国人詹姆斯·艾伦在《原因与结果的法则一书中》所讲的关于反省的道理：

人的心灵像庭院。

这庭院，既可理智地耕耘，也可放任它荒芜，

无论是耕耘还是荒芜，庭院不会空白。

如果自己的庭院里没有播种美丽的花草，

那么无数杂草的种子必将飞落，

茂盛的杂草将占满你的庭院。

出色的园艺师会翻耕庭院，除去杂草，

播种美丽的花草，不断培育。

如果我们想要一个美好的人生，

我们就要翻耕自己心灵的庭院，将不纯的思想一扫而光，

然后栽上清纯的、正确的思想，

并将它培育下去。

稻盛先生说，当年在读到这些话时，不禁感叹："就是这个道理！""反省就是耕耘、整理心灵的庭院"，詹姆斯·艾伦表达所说的这个道理令人顿悟。在心灵的庭院中，我们播种正确的思想就能收获美好的果实，我们播种错误的思想或者管理，那么收获的就是恶果和杂草。

稻盛先生曾说，"要在悔悟中生活"，指的就是每天都真诚地进行自我反省。

稻盛有一个特别的习惯，就是每天面对镜子进行自我反省。

每天早晨，他都会站在盥洗室的镜子面前，面对镜中的自己，将前一天的事情如电影镜头一般一一在脑海中回放，回想自己是否有不当的言行，是否表现过傲慢的态度，是否犯了不该犯的错误。

若是有过，他就会对着镜子大声道歉："老天，对不起！"

"很抱歉，我对我的错误态度和行为道歉！"

稻盛的这个习惯已经保持了30年。他说，不知道从何时起，只要他在家里的盥洗室中，家人就不会去打扰他。

这就是稻盛先生自创的每日反省法。或许我们每个人反省的方法千差万别，但是，最重要的不是方法，而是我们是否真正明白反省的重要、是否经常坚持自我反省。

人性总是让我们容易拜倒在金钱和荣耀的脚下，容易屈服于本能的欲望和周

围的环境。不论我们取得了多么大的成就，如果不能够坚持自我反省，那么骄傲、自大、虚荣、贪婪这些杂草将侵占我们的心灵庭院，原来所得到的一切都有可能失去，而我们的人生也会偏离正道。

每日的反省，能够帮助我们拔出心灵的杂草，对人格的塑造尤为重要。每天都给自己留出一点时间，静静地反省：今天的工作我是否尽职尽责？面临的机会有没有抓住？待人接物是否坚守诚信？牵扯到小惠小利有没有做到低调忍让？在挫折面前是否坚韧顽强？心态是否良好平和？追求成功的信念有没有过动摇？

就这样自我反省，一旦有了不好的念头、做了不好的事情就立即改正。将自省作为每天的必修课，在每天的自省中，不断修正错误的、巩固正确的；通过反省净化灵魂、磨砺心志、提升人格，将心灵庭院中的杂草一一拔出，播种正确积极的思想和善良的种子，辛勤地耕耘、整理我们的心灵庭院，必将收获满是鲜花的乐园。

## 态度是消极的，结果亦将为负

【人生悟语】

企业的经营者，即使身处最难熬的逆境中，也要保持积极的态度。

“态度决定一切！”这是美国著名演说家罗曼·文森特·皮尔的一句名言。态度是一种神奇的力量，它扎根在人的思想深处，左右着我们的每一次选择。如果说人生就是由每一次选择构成的方程式，那么态度最终也决定了人的一生。

积极的态度能够点燃我们内心的希望，激发沉睡的潜能，让我们在面对顺境时保持清醒、不骄不躁，让我们在面临逆境时保持乐观、不气不馁；消极的态度却让我们经不起一点风浪，在困难和不幸面前缴械投降，不思如何解决问题、挣脱苦难，却把时间浪费在悲叹和抱怨上面。

稻盛先生曾多次强调乐观态度的重要性，尤其是企业的经营者，即使身处最难熬的逆境中，也要保持积极的态度。稻盛和夫的这些感悟和他的人生经历有着很大关系，当初，他也是从悲观的人生态度中走出来的呢！

稻盛和夫先生年轻时的路程走得不太顺利：怕发生什么偏偏发生什么；想做的事情也大多事与愿违。

中学升学考试失败之后，他就感染了结核病。虽然当时结核病不是绝症，但是他的家族里有两位叔叔和一位婶婶都被结核病夺去了生命，他的家族因此被人称为“结核病家族”。

结核病带来的病痛和死亡，使恐惧和悲伤在他心里久久挥之不去。他非常害怕被感染，当初叔叔在家中疗养时，他总是避之不及，躲得远远的。结果后来，在叔叔身边看护着的父亲没有被感染、对结核病不以为然、认为不会轻易被传染的哥哥也好好的，只有他被感染了。

稻盛和夫想起邻居阿姨送给他的《生命的真相》一书中提到过：“我们内心有个吸引灾难的磁铁。生病是因为有一颗吸引病痛的羸弱的心。”他感到费解：为什么偏偏是自己病了呢？也许真的像书中所说的那样，自己消极的心引来了病痛。

稻盛和夫的结核病好不容易治愈了，终于可以回到学校读书了。可是，战胜了病痛的稻盛并没有从此摆脱失败和挫折的纠缠。满心期待的大学入学考试不合格，没有考入第一志愿的大学。进入了本地的大学之后，成绩一直不错，以为可以找到一份称心的工作；可是，毕业时赶上了经济大萧条，参加多次就业考试，屡战屡败。在大学老师的关照下，他终于在京都的电磁制造厂谋得了一个职位；然而，这个公司简直就是一个烂摊子，说不定什么时候就会倒闭，到期发不出工资是家常便饭，管理公司的家族不但不努力思考让公司起死回生的办法，反而在闹内讧！

“为什么！为什么倒霉的总是我？好事不敲门，坏事却不断。费尽心力进入的公司竟然是这般样子！”稻盛心中的不满和怨恨越来越多。和稻盛同期进入公司的同事们每天都在商量着什么时候辞职。不久，同事们都跳槽离开了，只剩下稻盛一个人留在公司。他也不是没有过离开的念头，只是当初因为恩师的关系才能进入公司，虽然有抱怨有不满，却不能这样就放弃。

中国有句话叫做“置之死地而后生”，当稻盛跌入了人生低得不能再低的低谷时，他的心态反而有所转变了。他想，与其抱怨时运不济、怀才不遇，还不如好好工作，也许还有改变现状的可能。之后，他的心情豁然开朗，一心一意进行研究，成果有目共睹，随之获得上司的好评。而这些积极的成果推动他更加认真地工作，取得更好的结果，从此稻盛进入了“积极——努力——收获——更积极——更努力——更多收获”的良性循环。

稻盛先生的人生经历告诉我们，命运并没有既定的轨道，不同的态度决定了人生的不同方向，积极的态度能推动人们迈向成功，消极的态度只会使人陷入恶性循环的怪圈。态度生长在我们的思想深处，它影响着我的思维和判断，控制着我们的情感和行为，牵引着我们的人生方向。在人生的数轴上，消极的态度只会将我们引向负无穷，让我们在“负”的路上越走越远。

事实上，与其扼腕哀叹，不如挽起袖子努力工作；与其抱怨时运不济，不如打起精神、做好准备等待机会的到来。无论何时，保持积极的态度，即使我们一无所有，至少还能以乐观的态度去生活。

## 永怀乐观向上的心态

【人生悟语】

快乐的心才能使成功到来。即使是在人生的最低谷，也要保持乐观向上的心态，将心中的疑虑、失望、自暴自弃统统清除，坚信只要坚定不移、奋起拼搏，逆境和痛苦终会过去。

稻盛先生相信：我们无法选择出生于什么样的年代，我们也无法改变整个社会和所有人；但是，我们可以选择对待生活的态度，我们可以改变自己的思考方向。佛家有云：物随性转、境由心生。如果一个人心中是快乐的、积极的，那么事物在他眼里都会有美好的形态；如果一个人心里装的是悲观和消极，那么事物也都面貌可恶。

有一个老太太，大家都叫她“哭婆婆”，因为她整天都坐在路口哭。

一天，一位禅师路过此地，就问她缘由。老太太告诉禅师：她有两个女儿，一个嫁给了卖鞋的，一个嫁给了卖伞的。晴天的时候，她就想起了卖伞的女儿，担心她的伞会卖不出去，因此伤心而哭；雨天的时候，她又想起卖鞋的女儿，想她的鞋一定不好卖，因此也伤心落泪。所以，不论晴天下雨，她总是哭。

禅师听罢，对婆婆说：你为什么不这样想呢？晴天的时候，你那个卖鞋的女儿生意好；雨天的时候，你卖伞的女儿生意好，不论晴天还是雨天都值得高兴啊！

听了禅师的一番话，老太太顿悟。从此，街头便有了一个总是乐呵呵的“笑

婆婆”。

有时候，事物的好坏其实在于我们内心的想法。就算是半杯水，悲观的人看到了会说：真倒霉，只剩下半杯水了；乐观的人会说：真幸运，居然还有半杯水。

相信每朵乌云都镶有金边，相信风雨过后一定有晴美的天空——这就是乐观。乐观是一种积极的人生态度，它能够让人拥有身处逆境而不抛弃、不放弃的坚定信心和旺盛斗志，让人在纷争杂乱的现实中保持快乐的活力和豁达的心境。

纵观我们周围，但凡有建树的成功人士，无不有着乐观向上的精神。

稻盛在一次记者会上谈及领导者心怀乐观向上态度的重要性。

“领导者的态度对于组织来说极为重要，不管他的态度是消极的还是积极的，都将对组织的生产力、员工、客户和投资方产生直接的影响。领导者必须保持乐观向上的心态，才能坚定继续前进的决心，才有面对危机的勇气。”

“在经济萧条时，领导者的乐观心态就更为重要。以一颗乐观的心去接受现实，并冷静地制定策略去改变现实或者改变被动的局面，相信一定有否极泰来的一天。只有领导者乐观、冷静、沉稳，才能带领整个组织朝着正确的方向走。”

有记者问及稻盛，这种乐观的概念是否可以应用在日常生活中，稻盛引用了作家罗伯特·舒勒在《成功无终结，失败非绝对》一书中的话：

“对人生保持正面的看法是成功的先决条件。”

稻盛先生说，永怀乐观向上的心态、相信人生终将如你所愿，这是很重要的。从期待一个好的结果开始，不是很好吗？

在风云变幻的商海沉浮中，稻盛先生之所以能成为日本乃至世界家喻户晓的经营大师，其中不可缺少的条件就是乐观向上的心态。

这样的例子古今中外不胜枚举。

当年苏轼被贬黄州，仕途失意、路上逢雨，却吟咏徐行，做出一首《定风波》：“莫听穿林打叶声，何妨吟啸且徐行。竹杖芒鞋轻胜马，谁怕？一蓑烟雨任平生。料峭春风吹酒醒，微冷，山头斜照却相迎。回首向来萧瑟处，归去，也无

风雨也无晴。”这是怎样一种胜败两忘的乐观、笑看风雨的气度！这又是怎样不畏艰难、胸怀激荡的乐观精神。

或许我们很难成为征战商场的企业家，也不能成为名垂青史的伟人，但是只要保持乐观向上的心态，我们就能战胜困难、就能大胆拼搏，成为最成功的自己。

## 用心渴望的目标才可能达成

【人生悟语】

内心不渴望的东西，永远不可能靠近自己。你达成的事情都是你曾经在心底里渴望过的；如果没有过渴望，那就即便是能够实现的事情也实现不了。

稻盛先生相信：内心不渴望的东西，永远不可能靠近自己。你达成的事情都是你曾经在心底里渴望；如果没有过渴望，那那就即便是能够实现的事情也实现不了。

我们在祝福别人做事顺利的时候都会说“心想事成”。所谓“心想事成”，是说我们心里所想的都会成功。这种“想”，就是强烈的渴望。

在我们周围，具备同等的能力也付出了同样的努力，有的人成功了，有的人却没有。其中的差距在哪里呢？有的人说是运气不同，其实更重要的原因是对目标的渴望程度不同。曾有人说：“人的能力的唯一限制就是他渴望的程度”。虽然这样说有些绝对，但是其中的道理却是值得我们思考的。

我们每个人都有自己的目标，也希望达成。但是，只是一般的“想”是不够的。很多时候，我们只是想要，而没有告诉自己说一定要；很多时候，我们只是渴望拥有，却没有努力创造；很多时候我们只是想着“如果能够这样就好了”、只是抱着可有可无的心理，而没有痛下决心不达目标绝不止步。

只有用心渴望的目标才可能达成，只有近乎疯狂的强烈的愿望才能让我们不论何时何地、哪怕是最凄凉、背运的时候也能够守护心中不灭的热情，去努力、再努力。

曾经有一位美国的年轻人，他穷困潦倒，有时候实在揭不开锅了，甚至想过把自己的爱犬卖掉。但就是这样，他仍然坚守着自己的梦想，渴望有一天能够实

现。他希望自己能够进入好莱坞拍电影，成为一名出色的演员。

但是，他的试镜总是失利，因为他的眼睑下垂、声音也不够高亢。他想，我没有办法改变自己的外形，那么就另寻一条通往梦想的路吧。由此，他开始为自己量身定做剧本，希望通过好的剧本打开梦想的大门。

在一个纠结抑郁的晚上，他满怀心事地换着看电视频道。偶然间转到了一次拳击比赛的直播，他看到了阿里与一位毫无名气的拳击手查克·威普勒对决的画面，灵感瞬间而至！他用了3天时间就写出了新的剧本，并带着新剧本去拜访好莱坞的电影公司。

当时，好莱坞有500家电影公司，他一一拜访，却没有一家公司对他和他的剧本表示出兴趣。面对这百分之百的拒绝，他没有放弃，对梦想的渴望不允许他放弃。他打起精神，又从第一家开始，继续第二轮、第三轮、第四轮的拜访和自我推荐。在遭到了1849次拒绝之后，在第四轮行动的第350次拜访中，电影公司的老板终于答应先看看他的剧本。

几天后，这家公司看中了他的剧本，想要将其拍成电影，条件是让一个更有名气的明星来演男主角，甚至开出了1.8万美金想买断他的剧本，但是他没有被金钱打动，坚持要自己出演。后来这部电影的票房超过了2.25亿美元，一举斩获当年奥斯卡最佳影片和最佳导演奖，成为最大的一匹黑马。

这部电影叫《洛奇》，这位年轻人就是美国电影巨星席维斯·史泰龙。

史泰龙的成功告诉我们：莫在倦时退场，力量来自渴望！强烈的、近乎疯狂的渴望，能够坚定我们的信念，在我们遭遇挫折时、在我们灰心丧气时给我们前进的力量。

想要达成目标、想要成就事业就不能没有这种强大的力量。我们对目标的渴望必须是每分每秒、无时无刻不在的，要将这种渴望融进我们的血液、浸入我们的骨髓，仿佛呼吸的空气中都是对目标的渴望。

对目标的渴望达到了这种“狂热”的程度，我们身上的雷达就会全面启动，映入眼帘的每件事物、敲击耳膜的每个声音，我们都会将之与渴望着的目标相联系。在派对上远远看到的某个人，能够帮助你达成目标，那么他就成了你全力去接触的人；别人不经意的一句话，其他人听到没有想法，说不定就能给你带来新的灵感。

正如稻盛先生所说的："绝妙的机会总是在最不起眼之处，只有强烈地渴望自己目标的人才能看得见。"

## 凭一股傻劲迎向困难和挑战

【人生悟语】

认真、拼命、努力工作，这些看似平凡，却是我们成功的真谛。

稻盛先生认为，认真、拼命、努力工作，这些看似平凡，却是我们成功的真谛。正如龟兔赛跑当中那只傻傻的乌龟，明知道以自己的速度根本赢不了健步如飞的兔子，可就是硬凭着一股子傻劲一步一步地"跑"在了兔子前面。我们小时候唱的儿歌《蜗牛和黄鹂鸟》，蜗牛背着重重的壳一步一步地往葡萄树上爬，黄鹂鸟嘲笑它："葡萄成熟还早得很呢，现在上来干什么？"蜗牛傻傻地答道："黄鹂鸟儿啊你不要笑我，等我爬上葡萄就成熟了。"

我们身边一定有这样的例子。有的人认真学习能得到80分，有的人头脑聪明却不好好学，但也能拿到60分。后者说前者是个"只知道傻读书的呆子""我要是认真读书，拿100分也都不在话下"。

可是，实际上在工作和生活中，能取得成功并不是只凭聪明，那些天生愚笨却能凭着一股傻劲拼命努力、硬是克服困难、硬是战胜了挑战的人，也大多都获得了成功。

2007年一部叫做《士兵突击》的电视剧占据了中国各大电视台的黄金强档，2007年有一个叫做"许三多"的士兵走进了人们的心田。《士兵突击》就是讲述这个叫做许三多的农家娃子是怎样用一股傻劲儿成长为"兵王"的故事。

许三多有很多外号，"许木木""许三呆"，因为所有接触过他的人，班长、连长、战友，都觉得这个人实在是太傻了。确实，许三多很傻，傻到连向后转都会拧着腿，傻到他的连长只拿他当半个兵看。

因为新兵训练表现不好，他被分到了五班。这个班在远离人烟的地方驻守着重要管道，这个班被称为"孬兵的天堂"，这里都是即将退役的老兵，仅有几个人的五班每个人都做一天和尚撞一天钟，没有人再重视训练和纪律了。只有许三多，傻乎乎地不在乎新战友的眼光，一个人在草原上踢正步，一个人坚持着早

起、训练和打扫；因为班长老马的一句话，他就在驻地的空地上硬是用石头修成了一条路。正是这样的傻劲儿感动了团长，让他进了响当当的钢七连。

在钢七连里，许三多并不招人待见，身为坦克兵的他竟然晕车，大大拖累了他所在的三班的成绩。为了治好他这个晕车的毛病，三班长史今建议他练习腹部绕杠。当时，腹部绕杠这样的技能是七连人人都会的，可是许三多却连单杠都爬不上去。在大家的帮助下，他终于能够做27个腹部绕杠了。后来，三班长为了改变连长对他“半个兵”的看法，让平时最多只能做27个腹部绕杠的他做50个。连长不相信这“半个兵”能战胜自己，答应只要他做到50个就把三班失去的先进集体还给他们。

就这样，许三多在单杠上如上了发条一样不停地绕着，早就超过了50了，班长告诉他，还差得远呢，他就继续做，一直做了333个，打破了全连的记录！战友、班长都被他的意志打动了，连长也因此对他改观。

“安静，安静，只有风只有我，我一直在飞，一直在飞。”

“人前的眩晕和说不出的苦处，这就是成功的味道吧。”

这就是凭着一股傻劲儿在单杠上不停绕着的许三多当时所想。

后来，他还是凭着这股傻劲在改编后的钢七连坚守了半年的营房；凭着这股傻劲，特种兵的训练演习中，穿越一次又一次精心设计的圈套，经历一次又一次残忍的折磨，从高空跌下时还依然保持着战斗的状态。

许三多的傻劲，不是愚笨，而是一种坚持，是执著、是认真、是奋进、是乐观，用钢七连的话说就是“不抛弃、不放弃”。

许三多说，好好活就是做有意义的事；有意义的事就是好好活。让我们向这个一身傻劲的士兵学习吧，凭着一股傻劲和拼劲去战胜困难和挑战，赢得最精彩的人生！

人生是一出长长的大舞台，人人都有自己的角色，人人也都有自己的表演方式。天生有着好形象的演员固然能够得到一时的青睐，成为“偶像派”；但是如果想要在人生的舞台上演一出精彩的戏、想成为主角，即使你是天生有着好条件，也必须用一种不达目的绝不止步的“傻劲”去提升自己的表演能力，将自己打造成一个“实力派”，只有这样才能不被命运这位导演赶到跑龙套的位置。

# 以策略取胜的成功难长久

【人生悟语】

正如人生需要策略一样，企业经营中也需要策略；但是，这是指企业在正确的轨道上进行自我规划和发展的战术战略，而不是不择手段地用阴谋诡计打击对手。

在人生的路途中，我们总是会不可避免地遇到这样那样的困难、面对随时都可能出现的挑战。为了生存，为了达到我们的目标，我们通常都会制定一些策略来应对困难和挑战。描绘我们人生的发展愿景、制定实践理想的计划和步骤、思考克服障碍的方案等等，这样的策略在生活和工作中是必要的，也是重要的。

但是，不乏有些急于求成、自认聪明的人，耍花招、玩阴谋、走“捷径”，以此来达到目标。这样的人最终是否能够保持成功呢？也许我们从大自然的一些例子中能够得到一些启发。

墨斗鱼能够在水下喷出一团黑色的墨液来隐藏自己。在遇到危险逃跑时，它使出这个诡计，就可以搅浑海水，顺利逃脱；在进攻时，它同样也会施展喷墨液的诡计，不费吹灰之力，便能捕住小鱼小虾。

本来，渔民们要想捕捉到墨斗鱼并不容易。但是墨斗鱼喷出的墨液会浮上水面，渔民们根据水下冒出来的一团团墨液，就能精准地确定墨斗鱼的位置，据此位置撒下大网，一捕一个准儿，轻而易举就能捕到墨斗鱼。

卷叶虫是一种树虫，有手指那么大，卷叶虫没有嘴，它的整个身体就是一张大嘴。卷叶虫也有自己的计谋：它常常会把自己缩成一团儿，伪装成树上的一片卷起来的叶子，并且吊在树枝上。那些需要做窝的虫子们，经常会以为这是一片卷起来的叶子，于是便爬过来，钻到里面，开始在里面做窝，却不知已经爬进了卷叶虫的大嘴里。卷叶虫只要将身子缩紧，就将钻进来的虫子吃掉了，简直再简单不过了。

但是，卷叶虫的诡计却骗不过黄翅鸟。黄翅鸟专门观察树叶中有哪一片是吊在树枝上卷成一团儿的，它专门挑这样卷起来的叶子吃。卷叶虫自然逃不过死亡的命运了。

据一项调查表明，世界上那些喜欢利用诡计生存的动物反而更容易受到威胁，它们遭遇危险的概率或者它们被其他动物吃掉的概率，总是大于那些没有伎俩可施的动物。

从动物界的例子思考人类社会的现象，是不是能够有所悟呢？确实，靠着阴谋诡计即使能够得到一时的成功，也难以保证不被自己的诡计所害。

阴谋诡计终不能长久，攻于计谋者终被计谋所误。在稻盛先生看来，靠着策略取得的成功终难长久。

商场如战场，在残酷的市场竞争中，胜者为王、败者为寇就是潜在的规则。为了生存，更为了发展，人人都想方设法在竞争中获得有利位置，其中一味追求自身利益而不惜耍弄手段、玩阴谋诡计的人并不少见。在“生存”大旗的掩盖下，用些狡猾甚至卑劣的办法进行“自我保护”好像都成为正大光明的事情了。商海沉浮几十年，稻盛先生对此却不以为然。

稻盛先生认为，正如人生需要策略一样，企业经营中也需要策略；但是，这是指企业在正确的轨道上进行自我规划和发展的战术战略，而不是不择手段地用阴谋诡计打击对手。处心积虑、费尽心思去给竞争对手设置圈套，可能一时会得利；但是对方也一定以其人之道还治其人之身，用陷阱回敬。如此一来，先前得到的一点小成功可能毁于一旦不说，还很可能陷入无尽无休的诡计大战中，在这种不良竞争的泥沼中越陷越深，导致对公司核心业务发展投入的精力不足，最终吃苦头的还是自己。

也许，耍一些狡猾的“策略”确实能够快速地获得想要的成功；但是，这样的成功绝不会长久。

有时，用点“策略”走捷径确实能够更快的抵达成功；不过，踏踏实实地走正道，可能是有些绕远，却能够保证成功的稳定性。做人做事，都要谨记一个道理：人间正道是沧桑。

# 第二节　珍视能量开关：成就＝能力×创新×态度

## 不要羞于说出自己的梦想

【人生悟语】

要使精神的力量真正发挥作用、要在人生中有所建树，就不要羞于说出自己的理想。敢想、敢说，才能敢做、才能做好。

小时候的语文课，我们都写过“我的理想”这篇作文。那时，年少懵懂的我们都会写出“长大了我要当科学家”、“未来我要成为一名医生”这样的话来。也许，那时我们的理想只是从电视里、从故事中、从书本上寻得的偶像，只是小小孩童心中的一个纯粹的“梦”而已。

在经过无数个年头，当我们迈出校门走入社会，真正开始了一个社会人的旅程时，又有多少人记得小时候作文本上用稚嫩的笔迹勾画出来的那个梦、那个现在想起来自己都暗自觉得有些好笑的梦呢？在许多人的字典里，“梦想”这个词语已经模糊了、看不清了，它被每天的生活琐事、工作压力磨平、磨淡。在这个竞争激烈而残酷的社会，对于那些疲于奔命的人们来说，什么梦想啊、希望啊，都是虚无缥缈、可有可无的东西，还不如碗里的米饭实在，更不如月末的奖金耀眼。

稻盛先生认为，要使精神的力量真正发挥作用、要在人生中有所建树，就不要羞于说出自己的理想。敢想、敢说，才能敢做、才能做好。稻盛和夫先生的成功就为我们提供了一个大胆描绘梦想并最终实现的完美范例。

稻盛先生在刚开始创办京瓷公司的时候，就立志将其打造成为“世界第一大陶瓷公司”。但是，当时的京瓷公司还只是初创的小企业，在日本本土争做陶瓷业第一把交椅尚需时日，更何况是世界第一。稻盛和夫先生作为创办者，在技术方面有经验和见地，但管理知识和经验可以说是非常之少。当时，对于这个宏大的愿景，既没有实施战略，也没有发展规划。那时，“世界第一大陶瓷公司”只是一个美妙空幻的梦想而已。

然而，稻盛和夫先生认为，无论多么遥远的梦想，只要用一颗赤诚坚忍之心强烈地祈祷、不停地追求，就能够实现。他经常在日常的工作、联欢会等各种场合反复地对职工说起这个梦想，久而久之，他个人的这个梦想也成为全体职工的梦想。

在不断描绘、不断祈求梦想的过程中，这个梦想已经渗透到他们每个人的潜意识中，成为一种积极的心理暗示，与他们每天的工作融为一体。描述梦想这一行为的本身就是实现梦想的一部分，是实现梦想的推动力。稻盛和夫先生和他的员工们就是在这样的过程中，将原本不敢想象的梦想基本上变成了现实。

像稻盛和夫先生一样，大声地喊出自己的梦想。多一些坚定不移，少一些摇摆不定；多一些拼搏进取，少一些安于现状；多一些自信不疑，少一些妄自菲薄；多一些锐意创新，少一些墨守成规。

在描绘梦想的时候，猜测着实现过程中遇到的困难，想象着实现所经历的每一个关卡，直到最终勾画出成功的画面，这个过程，就是我们走向成功的开始、更是积淀。这样的积淀让我们在生活中的每时每刻都保持着“梦想实现中”的状态，而一些不经意的细节都有可能成为点燃梦想的打火石。

同样是看到苹果从树上掉下来，有的人是捡起来吃掉，而只有牛顿从中发现了万有引力定律；许多人经历过暴雨天的电闪雷鸣，只有富兰克林想到用风筝将天上的电“引”下来；教堂天花板上摇摆不定的吊灯，可能根本不会引起专心祈祷的人们的注意，只有伽利略根据自己的脉搏来测定灯的摇摆时间，发现了物理学上的一个重要原理——等时性，这一原理后来成为制造摆钟的理论基础。

有梦想不一定能成功，但是，没有梦想一定不能成功。拥有梦想是幸福的，敢于说出梦想、描绘梦想的人离成功更近。我们的心志将在为梦想努力的过程中得到磨砺，我们的人格也能够得以升华。

梦想之于人生并不是奢侈品，而是人生的必备品。《钢铁是怎样炼成的》这部名著的主角保尔·柯察金说过：人生最宝贵的是生命，每个人只有一次生命。一个人的生命应当这样度过：当他回忆往事的时候，不因虚度年华而悔恨，也不因碌碌无为而羞愧。试看我们的周围，那些放弃梦想、不相信梦想、或者根本不屑于拥有梦想的人们，有几个人取得了事业的成功、有几个人收获了精彩的人生？

## 驾驭妄求的本能很重要

【人生悟语】

欲望是每个人都摆脱不掉的，是人的本能。也正是因为人类有各种各样的欲望，渴望生活更加舒适、渴望晋升到更高的职位、渴望获得更好的教育、渴望积

累更多的财富，才使人的才能充分发挥，使沉睡的潜能迸发出来，人类才能走向更高的文明。

《圣经》中说，“你们求也得不着，是因为你们妄求，要浪费在你们的宴乐中”。什么是妄求？妄求是过剩的欲望、是非分的要求，妄求不是我们真正的需要。祈求这样的事情，神当然不能给予了。

然而，人的欲望很难控制，它仿佛根植于人的内心深处，一旦无法驾驭就会受其驱使，一辈子被它奴役。稻盛先生非常喜欢一个佛家的故事，这是一个释迦牟尼关于人类被欲望纠缠的寓言。

深秋季节，草木枯黄，满地落叶。瑟瑟秋风中，一位旅人匆忙地走在回家的路上。突然间，他发现脚边有一堆白色的东西。定睛一看，原来是人的骨头。这种地方怎么会有白骨呢？这堆恐怖的东西让他不寒而果。心中害怕又费解，他没有停下脚步，继续向前走着。刚走了几步，就看见一只猛虎咆哮着，一步一步向他逼近。

旅人吓得魂飞魄散，心想，刚刚那堆白骨原来就是不知哪个倒霉的同路人被老虎吃掉的骨头啊！他一边想着一边朝来时的路狂奔，现在倒霉的人可是他啊！更倒霉的是，慌乱之间他跑错了路，竟然跑到了悬崖边上！往下一看，悬崖下面是波涛汹涌的大海，掉下去真是必死无疑；而后面是随时要扑上来的饿虎。

前无退路，后有追兵，进退两难之间，他发现悬崖峭壁边上有一棵松树，就使出全身的力气一溜烟儿爬了上去。谁知，老虎也张开了爪子往树上爬，没有一点放弃他做盘中餐的意思。

旅人想，完了，我看来注定命丧于此啊！然而天无绝人之路，当他几乎完全绝望的时候，看见面前的松树枝上垂下了一根藤条，“天不亡我啊”！他立马抓住藤条向下哧溜，偏偏这个时候，藤条却在中间断了，旅人就被悬在了半空中。

上面是一只饥肠辘辘的老虎流着口水，虎视眈眈；往下看，波涛汹涌的大海里有红、黑、蓝三条毒蛇张着血盆大口，等着享用这个随时都会掉下来的食物。正在旅人胆战心惊之时，头上传来了窸窸窣窣的声音，抬头一看，一黑一白两只老鼠正啃食着藤条根部。

再这样下去，藤条被老鼠咬断的下一秒，就是他被海里那三条大蛇生吞活剥的时候！当务之急，是先把藤条上的这两只老鼠赶走。于是，他摇了摇藤条，竟

然有温热的东西流到脸上。他伸出舌头一舔，甜甜的，是蜂蜜。原来，在藤条的根部有一个蜂窝，每摇动一下藤条就会有蜂蜜流出来。

这蜂蜜实在太美味了，他沉醉在口中甘甜醇美的味道中，以致忘记了自己危在旦夕的危急处境——上有恶虎，下有毒蛇，唯一能救命的藤条正在被老鼠一点点啃食掉！然而，甜美的蜂蜜让他欲罢不能，一次又一次地摇动承载着他性命的藤条，忘情于味觉的欢畅之中。

在这个故事里，老虎代表死亡或者疾病；松树代表地位、财产、名誉；黑白两只老鼠代表黑夜和白昼，也就是从不停留的时间。蜂蜜，表示能够满足人的欲望的种种快乐；而海中红、黑、蓝三条毒蛇则分别表示了人们的“愤怒”“欲望”“愚痴”，也就是佛教中常说的“贪嗔痴”三毒。

自人一出生，就承受着生老病死的威胁，虽然人们不断地逃离，生命却只是如摇摆的藤条一般脆弱、无常又祸福难料。藤条随着时间的推移而消磨，虽然我们很清楚自己正一分一秒地走近死亡，可是还是不顾生命的缩短而想要得到更多的快乐。却不知，这种对快乐的妄求，将人一点点推向了欲望的血盆大口之中。或许，这就是释迦牟尼想要告诉我们的人的本性。

人必须时刻警惕自己欲望的烦扰，免得被它侵蚀，让自己沦为不能准确认识自身的傻瓜。

有一对即将结婚的新人，兴奋地憧憬着未来的美好的日子，因为他们中了一张高额彩券，奖金是7.5万美元。

可是，这对马上要结婚的新人，在中奖后隔天，就为了“谁该拥有这笔意外之财”而闹翻了。两人大吵一架，并不惜撕破脸，闹上法庭。为什么呢？因为这张彩券当时是握在未婚妻的手中，但是未婚夫则气愤地告诉法官：“那张彩券是我买的，后来她把彩券放入她的皮包内，但我也没说什么，因为她是我的未婚妻！可是，她竟然这么无耻、不要脸，说彩券是她的，是她买的！”

这对未婚夫妻在法庭上大声吵闹，各说各话，丝毫不妥协、不让步，所以也让法官伤透脑筋。最后，法官下令，在尚未确定谁是谁非之时，发行彩券单位暂时不准发出这笔奖金！而两位原本马上要结婚的佳偶因争夺奖券的归属而变成怨偶，双方也决定取消婚约。

有人说："结婚，经常不是为了钱；离婚，却经常是为了钱！"

欲望，永不满足的欲望，一方面是人们不懈追求的原动力，成就了人往高处走，水往低处流的箴言；另一方面也诠释了"有了千田想万田，当了皇帝想成仙""人心不足蛇吞象"的人性弱点。西方悲观主义哲学家叔本华认为欲望是痛苦之源，烦恼之根。人的痛苦是从生命的欲望中产生的，人的欲望是永远无法满足的，痛苦与生命是无法分离的。

欲望容易蒙蔽人的眼睛，使其是非难辨，幻想与现实不分，过度的欲望，只能令人陷于痛苦的深渊。托尔斯泰说"欲望越小，人生就越幸福"，同理，我们也可以说欲望越大，就越容易致祸，的确，古往今来，多少人欲壑难填，多少人被贪婪打败，所以，生活中，我们一定要减轻欲望，懂得舍弃，只有这样才能从贪婪中解脱，从而获得心里安宁。

欲望是每个人都摆脱不掉的，然而，不该有的、过度的欲望就是"毒"，一旦控制不住就有可能让人毒发身亡。没人能够摆脱妄求的本能，我们所能做的就是控制它、驾驭它，将其化为不断前进的动力。"解毒"的药方很简单，正如稻盛先生指出的，都是一些最常见的"药材"：诚实、善良、理智、为他人着想等。其中，凡事都为他人着想是最有效的良药，能够涤清我们内心深处的贪念，让我们拥有一颗美丽的心。

## 一时的成功不能保证一世的成功

【人生悟语】

一时的成功不能保证一世的成功。一时的成功只是人生路上的一个中转站罢了，生命不止，奋斗不息，如果眼前的成功不能成为继续前进的推动力，而成了让人满足现状、沾沾自喜的资本的话，那么这样的成功未必是一件好事。

每个创业者在最初的时候都有自己的梦想，也会为之努力；但是，当事业取得了一点成就之后，很多人都抱着"守成"的态度，停留在原地而忘记了最初的梦想。

稻盛先生曾经谈到过这样的现象：随着公开募股的盛行，许多企业为充实企业资金、寻求进一步发展，纷纷争相上市；然而，在企业发展取得一定成果时，总有一些创业者将自己持有的股份售出，获得的钱财便购置豪宅、游艇、名车，

极尽享受之能事。“自己挣的钱，怎么花当然是自己说了算”，当初创业时所设立的远大目标早已被抛到九霄云外。

吕思清是中国著名的小提琴演奏家，7岁时就表现出了超出常人的音乐才华。1986年，年仅17岁的吕思清来到意大利的热那亚，代表中国参加帕格尼尼国际小提琴大赛。这是国际四大小提琴比赛之一，金奖奖项已经空缺了整整12年。刚开始的时候，这个普通的中国少年在来自世界各地的小提琴演奏高手中间一点也不起眼。然而，经过了几轮艰苦的比赛之后，严谨而苛刻的评委被吕思清的勃勃生气和高超技术所征服。他成功地获得了空缺了12年的帕格尼尼金奖，成为第一个获此殊荣的亚洲人。

时隔二十多年，吕思清在谈起这次获奖时，他很淡然地说：“得奖是一件好事，但是更重要的是，得奖以后你的音乐潜能能否继续发挥出来。成功不在一时，而在一生。”

这个例子使人想到了稻盛先生曾经说过的一句话：人生的考验不仅是苦难，成功也是一种考验。西游记中唐僧取经经历各种考验，到达女儿国时，美女和财富唾手可得，是停下来还是继续西天取经之路？继续往取经的地方去，才是你的理想。记住你最初的梦想，不要满足于当前的小小成就。

稻盛先生曾经告诫过企业经营者：取得成就后更要保持一颗谦逊之心，企业由狂妄自大、安于现状的人管理，难以长久持续繁荣。下面这个“知识圆圈”的故事，虽然讲的是有知与无知的问题，但是从中也可以悟出小成就和大成功的关系。

芝诺是古希腊的著名哲学家。一次在他讲解关于宇宙与人生的关系时，一位学生站起来向他提问：“老师，您的知识比我的知识多许多倍，您对问题的回答又十分正确，可是您为什么总是对自己的解答有疑问呢？”

芝诺笑了笑，用舌头舔了舔右手食指，而后在在桌上画了一大一小两个圆圈，并指着这两个圆圈说：“大圆圈的面积是我的知识，小圆圈的面积是你们的知识。我的知识比你们多。这两个圆圈的外面就是你们和我无知的部分。大圆圈的周长比小圆圈长，因此，我接触的无知的范围也比你们多。这就是我为什么常常怀疑自己的原因。”

一个人的成功就好比一个圆圈，圆圈里面是已经获得的成就，圆圈外面是未

曾取得的成就。你已经获得的成就越多，圆圈就越大，你未曾达成的成就也就越多。也许这就是小成就和大成功之间的关系吧！

有小成就固然是好的，也是人们安身立命的资本。但是，时代在发展、社会在进步，停滞不前就等于自动倒退。有人开玩笑说：长江后浪推前浪，前浪死在沙滩上。如果你死守着眼前的小成就原地踏步，那么社会发展的大浪潮就有可能将你狠狠地拍在沙滩上；而那时，你现在的成就也许已经算不得成就了。保持一颗谦逊之心，不懈努力，不被一时的成功所诱惑，在人生的路上永不止步，那么我们就能够不断地完善自我、完善人生。

## 沉浸在梦想中，且梦想的画面必须是“彩色”的

【人生悟语】

要在企业界生存下来，员工和企业家都必须要有热情，想要有持续不断的热情就得要有梦想，要时时刻刻沉浸在梦想中，这样才能保证他们的活力处于最高点。

梦想是我们在感觉自己的人生色彩单调时，需要用到的调色剂，将我们灰白或是黑白的生活调得丰富多彩、五彩斑斓；梦想是我们生活遇到坎坷时，需要用到的垫脚石，让我们顺利地通过一条条道路；梦想是我们在我们不知道下一步走向哪时，给我们指路的灯塔，为我们指明道路。梦想有种种好处，但它毕竟是梦想，我们可以天天做梦，但我们不能每天都活在梦中。我们每一个普通的和聪明的人都爱做梦，我们也常常被人说是在做白日梦。但是，我们和那些聪明人的不同，就是聪明的人知道梦和现实的距离，每天在丈量着这个距离，并且每天都在采取行动缩小这个距离。

稻盛先生自称是“爱做梦的人”，他说他经常做最狂野的梦，毫无边际的梦，一个接一个的彩色的梦。最终，他的企业王国也是在梦想中拓展的。稻盛先生每天都做最狂野的梦，但是他并不急着实现这些梦，只是继续梦想，他说梦想让他的想象力奔驰。他说这种不断梦想的过程让他产生工作和生活的热情。持续不断的梦想甚至还变成了他潜意识里的东西。久而久之，这个梦想就变成了他可以实现的目标。只有沉浸在梦想中，你才会明白自己想要什么，这样就能抓住机遇或机会。奇妙的机会总是藏在最不起眼之处，只有强烈地感受到自己目标的人才能看得见。呆滞无神的眼睛、飘浮不定的目光，是无法看到人生的绝佳机会的。

像每一个刚开始创业的企业家一样，稻盛先生说自己在创办第一家公司的时候，既没有理论，也没有经营经验，有的只是想让公司继续营运下去的信念和可以做出成就的梦想。在他看来，企业制定目标是非常重要的，而且这个目标一定要表现出人类的最高理想。至于为什么制定那么高的目标，他说要在企业界生存下来，员工和企业家都必须要有热情，想要有持续不断的热情就得要有梦想，要时时刻刻沉浸在梦想中，这样才能保证他们的活力处于最高点。

企业的目标，刚开始是领导者或是员工的梦想。人是脆弱的，也是懒惰和贪婪的，所以人得找出提升自己的方法。而持续不断的梦想，就可以让我们有个生活的目标，这样就可以大大地增强我们勇往直前的能力，而无须畏惧。

一开始，我们有成就某件事的梦想，当我们追逐着这个梦想时，一切都变得越来越清楚、仔细、多彩，慢慢地，梦想就变成了我们具体的目标。只要我们每天沉浸在梦想中，心里的这种图像就会越来越清晰，目标就越来越明确，然后我们就知道怎样达到目标，怎样将梦想变为现实。

稻盛先生在进行高科技陶瓷材料研制时，经常发现自己全然迷失，找不到方向，就好像置身于茫茫的浓雾中，看不清前面是山还是路。然而，他还是不断地沉浸在梦想中，不停地想一定要研制出那种材料来，并且一心一意地相信：他自己能合成想要合成具有某种特质的陶瓷制品。他这一生在不断地重复这样的梦想、追寻梦想，使他的梦想具体而细微。然后付诸实践。

再听一个国外的故事，你就能明白敢于沉浸在梦想中，不断地梦想，将会产生怎样的结果。

有一天，有兄弟两人在村里找到了一份卖水的工作，就是将离村民居住地较远的河里的水用水桶装着再挑到村里卖，第一天结束后，兄弟两人在聊天，哥哥很满意这份工作，说他的梦想实现了，每天这么挑水卖，再过几天，他可以买一双新鞋，再过一个月，他可以买一头驴，再过一年，他可以盖新房子，然后有自己的家庭。

弟弟很不满意，说天天这么挑水，肩膀又酸腿又疼，他觉得他应该跟哥哥合作，修一条管道，将水引到村里，再卖给村民。哥哥听了哈哈大笑，说弟弟在做白日梦，以他们俩的能力，现在这样差不多了。然后哥哥第二天又开始挑水，而弟弟却开始张罗挖管道。几天过去了，哥哥买到了鞋，几个月过去了，哥哥又买了驴，而弟弟还在挖管道，过了一年，哥哥的房子也盖好，而弟弟还是在哥哥和

村民的嘲笑下满身泥巴地挖管道。

直到后来，弟弟的工作得到了村民的大力支持和帮助，最终管道通了，水通过管道引进村里，村民都使用自来水，再也没人去买哥哥的水，哥哥失业了。

看完这个故事，你是不是在为哥哥感到悲哀，但是往往一到现实生活中，我们很多人还是默默地生活在“提桶”的世界里，没有梦想，就是偶尔做做梦，也自己把自己否定了，认为是白日梦，更别说是做“建造管道”的梦。是想继续“提桶”还是想通过梦想，“建造管道”？这需要我们深思。

沉浸在梦想中能让我们产生对工作和生活的热情。而热情能使我们充满活力和干劲，进而发光发热。在这种状态下工作，又能产生新的梦想。一生不断地重复这样的梦想、热情、梦想过程，可以激发出极大的信心、加强你努力工作的意志力、鼓舞他人，并引导大家走向成功，使我们最终会见到生动而灿烂的色彩。

## 培养精神上的意志力，不断向极限挑战

【人生悟语】

由于在潜意识中就害怕遭到批评，因此经理人可能故意隐瞒公司的真实状况。这种事不应该发生第二次。特别是在艰难之时，员工更需要一位强而有力且果断有勇气的经理人来为大家打气。

所谓精神上的力量与意志力，每个人在个人不同的人生经历中总结出不同的经验或解释。在稻盛先生看来，培养精神上的意志力就是培养一种敢于挑战极限、挑战自我的勇气、为了高尚的理想甘心自我牺牲的勇气和保持绝对的客观的勇气。

稻盛先生曾经说过：“领导者或经理人必须具备勇气，绝不可怯懦。在竞争严酷的企业环境里，员工、顾客和公司的投资方对领导者或经理人的期望都很大。怯懦的领导者或经理人常会倾向于做表面功夫，比方说通过不把退货的损失计算在内来夸大销售额或是所得利润的数字。由于在潜意识中就害怕遭到批评，因此经理人可能故意隐瞒公司的真实状况。这种事不应该发生第二次。特别是在艰难之时，员工更需要一位强而有力且果断有勇气的经理人来为大家打气。”

他认为一个企业家或者创业者想要有所作为，必须具备的一点是，为了高尚

的理想而甘心自我牺牲的勇气，否则这个创业者或者企业家将无法影响他人，也没有带动改革的能力。而且在面对挑战时，还要以勇气作为后盾以经受长期的折磨。

京瓷一开始创办时别无选择，每天都在危机下度日。现在他们有一流的设备、充裕的资金，但依然还是带着危机意识和如履薄冰的精神面对新挑战。要是没有那种不断向极限挑战的精神，他们今天根本不可能突破创新。

稻盛先生在京都半导体公司决定在世界各地成立区域总部时，告诉各区域的最高主管，一定要有被人讨厌的心理准备。他告诉各区域主管，正如父母必须以“严厉的爱”来管教子女一样，主管在实践“大爱”的同时，一定会遭到阻力。

在挑战不断的全球市场，想要大受员工欢迎简直是一种奢求。所以他提醒大家随时都要有危机意识，也就是随时准备好要迎接各种挑战。而稻盛先生作为领导人，一直将做人的理念运用到企业中，不断培养个人精神上的力量与意志力，不断向极限挑战。

他带领着京瓷的员工做京瓷的主人，将自己为了团体心甘情愿牺牲小我的精神意志力上升到全体员工，再上升到企业，使每个员工将企业的难关当做个人苦难接受并克服，真诚地为企业的成功而奋斗。这就是一个创业者或是企业家所要培养的精神上的意志力。他们需要力量和勇气来驱使自己向极限迈进，把自己奉献给企业，并将这种精神上的意志力渗透到企业里。

在京瓷，有一件令全体员工都印象深刻的事情。

当年在京都半导体公司上市时，员工们原本以为主管阶层为了自身利益，会在第一时间出卖自己的股票以套现，但是他们看到，主管阶层并没有这么做，而是选择发行新股票来为公司筹集更多的资金，加强公司的财务体系。最后他们虽然没能把自己所持的股票换成现金，却为所有的员工建立了一个更强大的公司。

作为公司的最高领导者，稻盛本人更是如此。美国某个城市市中心的更新计划。位于当地的京都半导体公司也有意参与投资，但是他却认为这样做太冒险了。他不想公司为了这项计划而冒损失资产的风险，但是又觉得公司有义务为城市的发展出一份力，于是，他用自己的钱来投资。他之所以这么做，目的并不是想日后有多少收益，而是认为那项计划对该社区意义重大。最后结果是，那个城市终于建起了有史以来最高的建筑，新的购物区和房子也如雨后春笋般出现了。

但是，他原来的担心应验了，他的投资血本无归。不过好的一点是，他们公司的资产却未蒙受半点损失。

正是稻盛先生以及京瓷员工这种为了崇高的理想敢于牺牲、敢于挑战极限的勇气，才创造了京瓷神话，将一个个不可能变成可能。记得有人曾说过，生活就是将今天被人认为是不可能的事，在明天使它变为可能，在明天不可能的事使它在将来变为可能。我们的生活就是这些被认为的或是暂时的不可能所限制的，因此，想要活得更好，就得培养自己精神上的意志力，不断向极限挑战。

每一个生活在社会上的人，在其一生中要经历各种各样的磨难。从小时候磕磕碰碰地走路，到少年时的求学经历，再到青年时的求职经历，每个人的一生都不可能是一帆风顺的，在每一个转折点或者是在全程中，我们都需要精神上的力量与意志力，来陪我们经历这些困难，给我们以勇气和力量来向极限挑战。

## 热情是成功之钥

【人生悟语】

当你从事于一些研究时，你就要对他全身心投入，要倾注你所有的热情，忘我地投身于你的工作。有时无论怎样想办法、反复实验不断摸索，工作都没有顺利进展，处处碰壁，无计可施。其实当你认为已经无能为力时，事情才刚刚开始。

在生活中，无论我们从事何种职业，无论伟人还是平凡者，都会遇到各式的挫折与坎坷，面对生活的不如意，有的人被打倒，有的人却把挫折当成垫脚石，当做是对自己的考验，保持积极的态度，不断前进，扎扎实实做好本职工作，在平凡的工作中燃烧激情，最终在自己的人生道路留下光辉一页。

稻盛先生从一个平凡的公司职员到今天的“经营之圣”，就是在面对各种考验时，没有退缩放弃，而是以满腔热情的乐观态度努力探索，坚定把握热情是成功之钥的信念，最终在自己平凡的工作领域取得辉煌业绩。稻盛和夫说，成功的基础是强烈的愿望，而愿望的实现就是要有足够的热情，来投身于你所从事的事业。我们要不断地想，不断地去思考，不断地努力，就能将在头脑中“看得见”的理想变为现实，对生活倾注热情，最终一定能取得成功。总要想取得成功，不仅仅是一而再，再而三地产生某种强烈愿望，希望这样或是希望那样，而是在大脑中反复进行模拟实验，心中推演种种迈向成功的过程，而这一过程是漫长艰难的，

期间有失败也有成功，面对失败的考验，或是成功的喜悦，需要我们始终保持热情的态度，给自己希望，相信热情是成功之钥。

当然每个人每一次的成功都不是偶然，不管是普通的公司职员，还是名人伟人，背后都有付出了每个局外人无法想象的努力与付出。工作需要每个人的热情投入，而不是消极的面对，如稻盛先生所说："缺乏认真和热情、懒惰悠闲地度过人生，没有什么比这更浪费的了。为了使人生这台戏内容厚重而又充实，必须竭尽全力以认真的态度度过每一天的每一个瞬间。"

当你从事一些研究时，你就要对它全身心投入，要倾注你所有的热情，忘我的投身于你的工作。有时无论怎样想办法、反复实验不断摸索，工作都没有顺利进展，处处碰壁，无计可施。其实当你认为已经无能为力时，事情才刚刚开始，此时，应该先恢复冷静，然后面对现实再次重新审视周围，成功不是偶然，甚至是故意考验。常言道："天将降大任于斯人也，必先苦其心志、劳其筋骨、饿其体肤，空乏其身，行拂乱其所为，所以动心忍性，曾益其所不能。"

像稻盛先生这样的例子很多，例如这位世界闻名的美国电学家和发明家爱迪生托马斯·阿尔瓦·爱迪生。

他除了在留声机、电灯、电话、电报、电影等方面的发明和贡献以外，在矿业、建筑业、化工等领域也有不少著名的创造和真知灼见。爱迪生一生共有约两千项创造发明，为人类的文明和进步作出了巨大的贡献。如今我们已经习以为常的白炽电灯，是爱迪生整整用了十年时间潜心研究的结果。在选择材料过程中，他先后选用了竹棉、石墨、钽等上千种不同物质作灯丝材料进行试验，时常通宵达旦，有一次他和助手们竟连续工作5昼夜。

1879年爱迪生用碳丝作为白炽灯丝，并点燃40小时。由于碳丝表面多孔，性脆，强度很低。有一次，一个人提醒爱迪生说，他在发明蓄电池时，一共失败了25000次，但是这位伟大的发明家却如此回答："不，我并没有失败，我发现了24999种蓄电池不管用的原因。"

正是爱迪生这种对工作废寝忘食的热爱与热情，才有了今天他对人类的伟大贡献。热情是世界上最大的财富。要取得胜利就要坚持不懈地努力，饱尝了许多次的失败之后才能成功，即所谓的失败乃成功之母，九十九次的失败必定能换来第一百次的胜利。

稻盛先生的成功不是偶然，爱迪生的成功也不是偶然，人生有盛衰荣辱，即使认为自己的命运是用自己的双手开拓的人，其人生低谷与高峰、幸福与不幸也是由自己的心相呼唤而至的，发生在自己身上的一切，都是由自己播下的种子。给自己一个希望，不论你遇到了多揪心的挫折，都应当以坚持不懈的信心和毅力，不论你从事的事业多么伟大，多么渺小，如果一个人敢于直面困境，积极主动寻求解决问题的办法，能在任何不利的环境中始终充满热情，坚定对生活的信念，作为回报的必将是成功。

# 第三节　场中央角力：运用正确思维放下无关杂念

## 若要有惊人的结果，一定要力求突破

【人生悟语】

最要不得的态度就是被“现在”和“常识”所束缚，自己给自己设置了一个玻璃天花板。

稻盛先生总是喜欢把目标设定在自己的能力之上；然后不遗余力地为着这个目标努力，不达到目标决不放弃。他认为，想要获得超出常人的成绩，就不能将能力定格在“现在”这个时间点上，而是要用“未来”去估算自己的能力；当完成一个新的目标时，不能就此满足，沾沾自喜，而是要继续发展达到更高目标的技术与能力，力求突破自我。

最要不得的态度就是被“现在”和“常识”所束缚，自己给自己设置了一个玻璃天花板。稻盛先生在鼓励团队不断突破进取时，讲过这样一个有趣的实验。

这个实验叫做“玻璃瓶子里的跳蚤”。把一只跳蚤放进玻璃瓶里，上面盖上一个透明玻璃片。敲击玻璃瓶，跳蚤受到惊吓就会往上跳，碰到玻璃它觉得疼，它跳了几下就不跳了。再敲击瓶子，跳蚤仍然跳；敲得越厉害，它跳得也越厉害；但是，再继续敲下去，跳蚤最后也不跳了。此时，拿掉玻璃片，跳蚤仍然不跳。

稻盛和夫对他的团队说：“我们在发展的道路上也会遇到许多困难，在实践目标时也会遇到瓶颈。但是，我们如果因此不去突破，就难以进步，更别说有什么惊人的成就了。很多时候，我们头上的透明玻璃片是自己设定给自己的。”

稻盛和夫还举了这样一个例子。

他说，很多公司的赢利率常年维持在5%，不论经济大环境是良好还是恶劣。因为，经营者认为5%这个获利点是不可攻破的。当收益达不到这个数字时，他们会积极采取行动将赢利拉回到这个水平。但是这样一来，利润虽然稳定，却永远无法突破这个数字了。这些经营者在无形中已经将5%这个数字设定成了一个玻璃天花板，从未把赢利目标定在10%甚至更高。当经济环境大好，只要稍加努力就能提升赢利率的时候，他们也不会再想向高处攀登了，也就不会创造出惊人的佳

绩。

稻盛先生所说的这些事例，都是在告诉他的团队：我们要成为世界一流的陶瓷公司，就不能止步不前，必须要敢想敢干，力求突破。京瓷公司能够创造几十年不亏损、保持强劲的发展动力，正是因为他们从未停下突破进取的脚步。

这样的成功例子在中国也有一个。

这家公司的名字叫做“突破电气”。1995年，突破电气公司决定生产移动式插座，也就是我们常说的插线板。当时，插线板在人们的印象里是“低值易耗品”，没有统一的质量保证，毁坏速度和更新速度都很快。产品当时的市场价格一般只有几元钱，而且市场容量也很小，连销售量最高的北京西单商场，每个月插线板的销售额也不过只有千元左右。

但是，在这种情况下，突破电气却决心将不起眼儿的插线板打造成为具备高科技内涵的电器保护设备。

突破电气首先在技术上进行了大胆尝试与革新，采用了多孔技术专利。当时中国的进口电器很多，而国外的家电产品和国内家电产品的插头各异，能够两者通用的插座产品在市场上却非常少见，突破电气的多孔插座正好可以满足这个要求。在外观上，突破电气的插线板，增加了各式各样的插孔，样子也由单薄变得丰富起来。更为重要的是质量上的飞跃。突破电气采用“PC合金”新型材料，里面含有由绝氧因子构成的阻燃成分，可以阻止插座燃烧，避免了普通塑料插座容易短路的危险。

1996年8月，突破电气的第一批移动式插座上市，定价198元，而当时市场上卖的最贵的插座仅仅只有19元钱，在整个行业市场引起了巨大的轰动。虽然价格不菲，但是突破电气的产品，因其优良的品质和完美的售后服务获得了消费者的青睐，上市当年在北京销售额就达到了600万元。

能够将几元、十几元一件的插线板卖到一百多元，突破电气能够取得如此惊人的成就，正是因为它名字中的两个字——突破。

不仅仅是生存于市场经济环境中的企业，我们每一个人，也都是一样，如果想要创造出惊人的成绩，就不能没有力求突破的勇气和决心。

## 只有脚踏实地才是“梦想成真”之道

【人生悟语】

在人生追求中，守株待兔不行，揠苗助长更不行。杀鸡取卵、竭泽而渔、好高骛远，都会事与愿违，与理想背道而驰，与目标遥遥无期。有的人自命不凡，可是心比天高，手比眼低，大事做不成，小事不愿做，结果是竹篮打水一场空。

我们都需要华美的梦来装饰我们的生活，但要实现这一个个美丽的梦，需要我们脚踏实地。稻盛先生曾经说过“很多年轻人都梦想在有生之年取得骄人的成就，我们应该鼓励所有的年轻人怀有这样的梦想。但年轻人必须明白的是：成就是靠每天一点一滴辛苦的工作累积下来的，是不能一蹴而就的。在人生旅途中，没有一步登天的魔梯。我们必须脚踏实地、点滴积累，不管是生活，还是企业管理，只有‘脚踏实地’才是梦想成真之道。”

人人都渴望成功，但真正成功的人却很有限，很多人都是碌碌无为地度过一生。仔细想想，不难发现，热情和脚踏实地的努力的错位是重要的原因。人在年轻的时候，往往心气很高，但常常由于眼高手低，不能脚踏实地做人做事，而与成功的机会擦肩而过；人到中年，虽然已经奠定了一定的基础，但往往又得过且过，由于缺乏继续向前的热情，从而永远无法感受到成功的喜悦与满足。有些人能有所作为，是因为他们从不轻易选择快捷方式，而是日复一日地持续努力，认真又脚踏实地地用坚持实践着自己的梦想，让明天比今天更好。因此，成功不是一蹴而就的瞬间辉煌，而是每一个平凡的“今天”的不断累积，脚踏实地的努力。

在钱锺书先生去世后不久，曾有人撰文纪念他“寂静”“勤于钻研”的一生，的确，钱锺书先生可谓是脚踏实地的典范，终生专注于学术研究，从不以口舌争名求利，从不为交游虚掷光阴，览古籍，做学问，写专著，他的一生都致力于将他对于学问的苛求付诸实践，刻苦、勤奋，造就了这个学贯中西的大学者。

试想，若没有脚踏实地的孜孜以求，钱锺书先生又如何能成为玩转中西文化的大师？司马迁含辛茹苦，埋头十几年，才一字一字地写出千古名篇《史记》；刘翔从小起步、不顾寒暑，勤学苦练，才一步一步地跑出一百米跨栏世界冠军。这些事例生动形象地说明一个道理：成功没有捷径可走，追求的脚步必须扎扎实实。

英国剧作家莎士比亚曾向世人发出忠告：“要想登上陡峭的山峰，从一开始就需要有坚实的步伐。”一个人无论有怎样美好的追求，都不要心急火燎地去实现。

而应该确定目标、探索方法、培养毅力、寻找机会，一步一个脚印地去操作去实践。

稻盛先生曾说，在人生追求中，有的人豪赌捷径，望梅止渴，画饼充饥，总是期待跨越发展，一夜成名，结果是偷鸡不成蚀把米。有的人投机取巧，不愿脚踏实地干，喜欢闭门造车，或者寻找旁门左道，结果是四处碰壁。还有的人把个人的追求和所从事的工作连在一起，总想三步并做两步走，一生目标一朝完，好大喜功、追名逐利，结果累得气喘吁吁、半途而废、无功而返。临渊羡鱼，不如退而结网。

一个真正为理想而追求、为事业而奋斗的人，一定懂得风物长宜放眼量、脚踏实地，埋头苦干。一定懂得不积跬步，无以至千里；不积细流，无以成江河的道理。从我做起，从当下做起，不被千难万险所吓倒，也不让声色犬马诱惑，静心屏气、沉着稳健，一步一步地向前走去。在实现人生追求的路途中有毅力、有耐心，脚踏实地、任劳任怨、破釜沉舟、坚持到底。

人生就像爬坡，恒心架起通天路，勇气吹开智慧门。如果心旌摇荡，必将前功尽弃。春播、夏锄、秋收、冬储，是农业上的一个过程，如果从春天一步就迈进初冬的门槛，那么储存的也只能是一堆堆枯黄的叶子。即便你驾着汽车，在高速公路上行驶，也会被限制速度，因为超速预示着危险，也会受到惩罚。起点再美好，如果没有一个脚踏实地的过程，终点也将因此而黯然失色。

马克思曾经说过："在科学上面没有平坦的大道，只有不畏劳苦沿着陡峭山路攀登的人，才有希望到达光辉的顶点"。每个梦想的实现，都需要脚踏实地。善于积累，循序渐进，善于总结工作中的点点滴滴，善于学习积累成功经验，循序渐进开展工作。充实每一个今天，日复一日地积累，就会让梦想成真。

## 摒弃失败的恐惧

【人生悟语】

所谓的企业家就是要拥有毫不动摇的决心、努力和愿意面对无数危难，摒弃恐惧的精神。不要因为接踵而来的挑战，就朝负面的方向想，变得悲观而愤世嫉俗，每天提醒自己，快乐的心才能使成功到来。

很多人是因为看到蛇感到恐惧，但也有人恐惧的是想象中的蛇。有些人在生

活中失败了，有些人在经受失败的威胁。这些恐惧和焦虑都有其客观方面的原因，这些恐惧，有些就是想象中的蛇，恐惧只是我们的一种情绪，我们都懂得要做情绪的主人这个道理，但遇到具体问题就总是知难而退，尤其是克服恐惧。“克服恐惧实在是太难了”，言下之意就是：“我是无法克服恐惧这种情绪的”。别小看这些自我否定的话，这是一种严重的不良暗示，它可以毁灭你的意志，丧失战胜自我的决心。

杰克住在波士顿的一个小镇上，他一直向往着大海。一个偶然的机会，他来到了海边，那里正笼罩着雾，天气寒冷。他想：这就是我向往已久的大海吗？他的希望和失望落差很大，他想：我再也不喜欢海了。幸亏我没有当一名水手，如果是一名水手，那真是太危险了。

在海岸上，他遇见一个水手，他们交谈起来。

“海并不是经常这样寒冷又有雾，有时，海是明亮而美丽的。但在任何时候，我都爱海。”水手说。

“当一个水手不是很危险吗？”杰克问。

“当一个人热爱他的工作时，他不会想到什么危险。我们家里的每一个人都爱海。”水手说。

“你的父亲现在何处呢？”杰克问。

“他死在海里。”

“你的祖父呢？”

“死在大西洋里。”

“你的哥哥呢？”

“当他在印度的一条河里游泳时，被一条鳄鱼吞食了。”

“既然如此，”杰克说，“如果我是你，我就永远也不到海里去。”

水手问道：“你愿意告诉我你父亲死在哪儿吗？”

“死在床上。”

“你的祖父呢？”

“也死在床上。”

“这样说来，如果我是你，”水手说，“我就永远也不到床上去。”

马尔登曾说过：“人们的不安和多变的心理，是现代生活多发的现象”。他认为，恐惧是人生命情感中难解的症结之一。面对自然界和人类社会，生命的进程从来都不是一帆风顺、平安无事的，总会遭到各种各样、意想不到的挫折、失败和痛苦。当一个人预料将会有某种不良后果产生或受到威胁时，就会产生这种不愉快情绪，并为此紧张不安，忧虑、烦恼、担心、恐惧，程度从轻微的忧虑一直到惊慌失措。最坏的一种恐惧，就是常常预感着某种不祥之事的来临。这种不祥的预感，会笼罩着一个人的生命，像云雾笼罩着爆发之前的火山一样。

稻盛先生曾经说过：“所谓的企业家就是要拥有毫不动摇的决心、努力和愿意面对无数危难，摒弃恐惧的精神。不要因为接踵而来的挑战，就朝负面的方向想，变得悲观而愤世嫉俗，每天提醒自己，快乐的心才能使成功到来。领导者的心态最为重要，不管是积极的还是消极的，都会直接影响到与员工、顾客及供货商之间的关系。”

很多人一旦失业，自信心就受到沉重的打击，感到自己是一个失败者，害怕自己在过去树立的高大形象坍塌，变成一个一无是处的人。这也许是失业所带来的最可怕的后果。

在竞争激烈的社会中，对许多人而言，这种恐惧感始终笼罩在他们的心头，令人忧虑重重。他们害怕不能实现自己的理想，害怕朋友们比自己更成功，更富有，更具有社会影响力。但是我们应该明确，某次事业上的受挫并不意味着自己一生的失败。

《简·爱》的作者曾意味深长地说：“人活着就是为了含辛茹苦。”人的一生肯定会有各种各样的压力，于是内心总经受着煎熬，但这才是真实的人生。既然人的一生有这么多的不确定和没把握，你不妨再试一次，人生有许多“柳暗花明又一村”的时候。在成长的过程中特别是幼年时代，遭受外界太多的批评、打击和挫折，于是奋发向上的热情、欲望被“自我设限”压制封杀，而又没有及时地得到疏导、排解与鼓励。对失败惶恐不安，又对失败习以为常，丧失了信心和勇气，渐渐养成不思进取、不敢拼搏的精神面貌，从而失去了自己的梦想。这就是我们平

庸的原因，让我们看看成功人士是怎么面对失败的恐惧的。

1832年，林肯失业了，这显然使他很伤心，但他下定决心要当政治家，当州议员。糟糕的是，他竞选失败了。接着，林肯着手自己开办企业，可一年不到，这家企业又倒闭了。此时的林肯也像平常人一样，害怕再次失败，恐惧失败。但是他与我们平常人不一样的是，他随后再一次参加竞选州议员并且他成功了。后来，他又竞选州议会议长，但是失败了。但是，他还是没有被失败的恐惧给吓到，他又参加竞选美国国会议员，但是仍然没有成功。要是你碰到这一切，你会不会被失败的恐惧给吓住，开始放弃？林肯没有放弃，他说："我不能被失败的恐惧给压倒，我要战胜这一切，我一定能成功。"林肯一直没有放弃自己的追求，懂得摒弃失败的恐惧的道理，他一直在做自己生活的主宰。1860年，他当选为美国总统。林肯敢于这样一次次地尝试，就是因为他懂得成功人士的生活原则：摒弃失败的恐惧。摒弃失败的恐惧，成功就在你的脚下。一个人想干成任何大事，首先就得摒弃失败的恐惧。

在稻盛先生看来，过去不等于未来，未知或没把握不等于失败。过去失败了或是没做好，或是现在没把握，也不代表就要失败。成功和失败都不是最终的结果，它只是人生的过程，我们应该以平常心去看待它。每次失败都是在一定环境中由许多复杂因素组合而成的结果。而人们对于失败的恐惧，令我们错过了多少精彩的机会。

它让我们倦怠于尝试一些新鲜的事物，它让我们逃避来自贵人的帮助——那些可能对你即将取得成功有莫大帮助的人，它又让我们放弃了多少可能通向成功的想法，让我们持续地重复着导致失败的那种深深的败落情绪。所有这一切都是失败的胜利。稻盛先生认为，这样的人和这样的人生无疑是一场悲剧。

像所有的童话故事一样，如果你想娶公主，你就必须杀死妖魔。你要面对的最大妖魔就是你自己的恐惧。如果你能够学会摒弃恐惧，这个世界就是你的了。

## 从过去的失败中学会审视自己

【人生悟语】

要想成功，就得经历失败，要在失败中不断审视自己，总结经验，不断提高自己。

人人都渴望成功，渴望一帆风顺，心想事成。但如此幸运的人是少之又少。我们在生活中会遇到大大小小的失败，怎样面对眼前的失利，怎样从失败中汲取教训，在失败中让自己长大，这些决定了你未来的发展。

无论我们处于社会的哪个阶层，生活在什么样的环境中，我们都希望能够超越自身所处的层次，实现我们的理想，过上梦寐以求的幸福生活。但是，在我们身边，大多数人却总是一次又一次地归于失败，以至于订立的目标总是那么遥不可及，在屡遭挫败之后，渐渐失去了继续拼搏的勇气，最终在默默无闻中度过了自己平凡的一生。

其实，大多人之所以不能摆脱失败的困境，总感觉找不到通向成功的道路，并不在于自己的能力有欠缺，而在于我们没能从失败之中审视自己。经常审视自己，能发现自己的不足之处。想要成功，一种最简便、有效的途径是在失败时审视自己。每当我们失败时，静下心来想想自己到底为什么没做好，想想自己的缺陷在什么地方，就很容易从这次失败中总结经验，等下次时做出改变。

人们常说失败是成功之母，成功是经过无数次失败才取得的，失败是成功前需要跨过的许多坎坷。但是，很多人失败了很多次还是没能成功，其实失败是挡在成功之前的一道障碍，一次考验。能不能成功，取决于人们对待失败的态度。

稻盛先生认为，有些人因为某一件事失败了，从此颓废，萎靡不振，不再相信自己，不敢再踏进这个雷区一步，甚至所有和这件事有关的东西都不敢再想，于是，他放弃了，和自己曾经的梦想分道扬镳，距离越来越远；有些人做某件事失败了，不气馁，仍然坚持自己的梦想，但是坚持了好长时间还是没能成功，原因是他不懂思索，不懂得从失败中学习，在失败中审视自己，一味地坚持原来的蛮干，最后他一次又一次地重复原来的错误，终有筋疲力尽的一天，无奈，放弃了，还是以失败而告终；有些人做事失败了，他不气馁不放弃，并且重新审视自己做事的过程，思考自己到底哪里做错了，从自己的失败中学习。然后，他们从自己的失败中学到了很多，也找出了失败的原因，并用改进后的新方法开始了新一轮的尝试。理所当然，他们最终获得了成功。

稻盛先生通过他的创业经历，告诉我们要想成功，就得经历失败，要在失败中不断审视自己，总结经验，不断提高自己。稻盛先生曾指出爱迪生的故事来加以说明。

爱迪生一生中的一千三百多种的发明更是离不开他的自我审视及经验总结。

像灯泡，就是他经历了一千多次的失败才成功研制出的。当时，别人问他有何感想，他说，我虽然经历了一千多次的失败，但是我找出了一千多种做不出电灯泡的方法。

阿里巴巴董事局主席兼雅虎中国总裁马云先生在创业初期遭遇了接连的失败，但是他没有在失败中沉沦，而是认真分析自我，为成功积累经验。最终他把阿里巴巴打造成世界上仅次于谷歌的融资集团。正是由于在失败中不断地审视自己，总结经验，才促成了马云成熟的心智与敏锐的观察力，使他在商海的滚滚波浪中笑傲群雄。

我们不渴望失败，但我们要学会正视失败，如果你不能从失败中重新审视自己，只找一些无用的借口，那你永远只会在失败的泥潭中挣扎。成功诚可贵，失败更可贵，在失败中审视自己最可贵。不懂得从失败中学习的人，只能一次次重复着失败，永远也爬不到成功的巅峰。

失败并不可怕，可怕的是不懂得从失败中学习，在失败中审视自己，认真地思考每一次失败，并从中汲取教训。

稻盛先生曾说：低潮的时候其实是重建的良机。其实仔细一想，我们从成功中学不到任何东西，成长来自于失败，当然还需要你能正确地认识它，接受它。不要为失败而痛苦，要把它当成一个磨炼，从中找到可以学习的东西，找到提高自己的方法。

## 想好事，做好事，就会有好的结果

【人生悟语】

善行必会衍生出另一个善行，善行终会招来善报。

在看到需要帮助的人就本能地伸出援手的人，当自己遭遇困难时，通常也会适时地得到援助。我们相信好人有好报，想好事，做好事，就会有好结果。正如稻盛先生指出的那样，善行必会衍生出另一个善行，善行终会招来善报。

有一个小村庄住着一位年轻的女士，村人都不愿意和这个女士来往。她在很年轻的时候就死了丈夫，一个弱女子经营着贫困的农场，并且还要养育四个孩子。她得辛苦地从清早忙到半夜，才勉强能够过日子。她的隔壁住着一个单独生

活的老农夫，因为患了癌症卧病在床。但是，除了这位带有四个孩子的年轻母亲之外，没有其他一个村人或是老人的亲戚，愿意为照顾他的病抽出一点时间。与之形成对照的是这一位自己生活窘迫的邻居，即使再忙也设法抽空为他做饭。

老人在得到她的看护一年后去世。突然之间，老人的亲属们觉得好运到来，不请自来地跑去律师事务所。因为据说老人虽然过着节俭的生活，但生前却保有一笔相当大的财产，他们认为那些财产应该分给自己。可是他们最后连一分钱也没得到。

老人所拥有的钱、农场，以及其他的财产都依照遗嘱，赠给了照顾他的那位年轻女士。当律师宣布时，在场的所有人都发出了惊讶之声。老人深深明白这位女士的辛苦，而且理解她并不是出自一时的向情，她已尽全力实行了每天辛苦的看护计划。不用说，从此之后，这位女士的生活发生了重大改变。

她已不再需要为了养家而辛苦地工作了。除此之外，对于她来说，还有一项重大的变化，那就是以往她被村人排斥、嘲笑的情形也不再发生了。那位老人因为感激她最后服侍的善行，而将这位女士的善意和她所努力的事实公开，大家因此自然而然开始赞赏并尊敬她。

我们都很喜欢这样的故事，也希望自己做了好事之后，得到回报。但是一个人的善行，像这样的故事一样，获得报答，或是获得社会的赞赏毕竟是少的。帮助别人，不要图什么回报，但你会因为施善行后觉得自己至少是做了件好事，因而在私下会产生一种自我满足的喜悦。

稻盛先生非常推崇“想好事，做好事，就会有好结果”这一理念，经常在讲演以及著作中提到好人有好报的故事。这些浅显而寓意颇深的故事，正好符合稻盛先生关于命运和因果报应的思想。他认为，自己几十年的亲身经历，以及几十年来自己亲眼看到的各行各界许多人物、许多企业的荣枯盛衰，正好与这些故事的寓意相合。

想好事，做好事，要有愿意为别人服务的精神，俞敏洪就是因为为别人服务的精神而得到了“好结果”。

俞敏洪在北大当学生的时候，每天为宿舍打扫卫生，这一打扫就是四年。另外，他每天都拎着宿舍的水壶去给同学打水，把它当做一种体育锻炼。

又过了十年，到了九五年年底的时候新东方做到了一定规模，他想找合作

者，结果就跑到了美国和加拿大去寻找他的那些同学。他说他自己当时为了诱惑他们回来还带了一大把美元，每天在美国非常大方地花钱，想让他们知道在中国也能赚钱。

他当时想的是大概这样就能让他们回来。后来他们回来了，但是给了他一个十分意外的理由。他们说回来是冲着俞敏洪过去为他们打了四年水。他们说，他们知道，俞敏洪有这样的一种精神，所以他们一起回中国，共同为新东方努力。正是由于俞敏洪的这种奉献精神才有了新东方的今天。

想好事，做好事，就会有好结果。一个人做好事不难，难的是一辈子做好事，这是雷锋的朴实语言，它激励并影响着一代代国人。学习雷锋好榜样，是个永恒的主题。好人好报，是中国传统文化的体现，也是人们的衷心期望。

不可否认，人生有所谓命运的存在，但命运决非不可改变。稻盛先生说："佛教讲人生是'诸行无常''波澜万丈'，有幸运，也有灾难。幸运也罢，灾难也罢，都可看做上苍对我们的考验，是上苍给我们心灵成长的机会，因此我们要由衷感激。即使命运不济，也要心存善念，排斥恶意，并持之以恒，习以为常。这样，我们的人生就一定会变得更美好，更有意义。"

## 无私的思考方式引导我们走向真正的成功

【人生悟语】

贪婪会使最简单的问题变得复杂，无私的思考方式才能导向真正的成功。

在每一个人体内，甚至在我们所做的每件事情中，都有两种不同的思考方式存在。一个是自私、势利，只会为自己的利益斤斤计较的；另一个则是无私、利人，会被他人感动、希望别人也能得到好处。我们想要成功就得放弃自私、势利的思考方式，做到无私、利人，才能真正取得成功。因为只有你帮助他人、懂得为他人着想，其他人才会在你遇到困难时伸出援助之手。

作为一个领导者更应该舍私利、断私欲、行正道。要做到这一点，就要克服与生俱来的自利的人性，很痛苦。但像稻盛先生这样，真正做到如此无私的人，才能建立真正伟大的企业。如果每做一件事情就问"我可以得到什么好处"，那样你将失去他人的信任。

稻盛先生认为，贪婪会使最简单的问题变得复杂，无私的思考方式才能导向真正的成功。他一生都相信人生可以转变成自己所想象的那种状态。只要你坚持无私的思考方式加上自己的努力。人生在世，在学着如何做人时，首先要学会无私的思考方式。无私的思考方式，是宽容，是爱心，是一种胸怀，一种博爱，一种境界。作为一名教师，要教会学生读书，更要教会学生如何做人，当老师带着一颗爱心为学生多想想，当学生学会了用爱心为别人多想想，如果我们能够这样，凡事学会以无私的方式思考，我们的生活一定会更充满了光明和温暖。

无私的思考方式在许多精明人眼里显得愚不可及。但正是以无私的方式思考才成就了无数英雄的丰功伟业。“无私”就是人类最大的智慧。人要是以无私的方式思考，就会放弃很多复杂的想法，事情就能变得简单，就能更透彻地分析问题，解决问题。人类的大智慧绝不是三十六计、七十二变或其他什么别的名堂，而是以无私的方式思考。

西乡隆盛是稻盛和夫最佩服的人，正是以西乡为偶像，稻盛才取得了如此的成功。西乡的人生信条，最突出的就是“无私”二字。因为“无私”，所以关键时刻他勇于担当责任。当维新志士们围绕维新大政争论不休时，西乡一言九鼎：“讨论完毕。虽有异议，但若不断然实行此项改革则日本毫无未来可言。其后倘有意外，全部责任皆由本人承担。”全场为其勇气和迫力所慑服。几天后改革旧体制的“废藩置县”的天皇敕令正式颁布。当时的形势是，西方列强虎视眈眈，如果维新失败，日本将陷入混乱，这样日本就很可能像中国、印度和东南亚其他各国一样，遭受西方列强的侵略，甚至沦落为欧美的殖民地。因为“无私”，西乡贯彻正道，矢志不渝。不管逆境还是顺境，不管失败还是成功，甚至淡看个人的生死，唯把贯彻正道视作人生最大的快乐和幸福，并认为若不达到此种境界，心志就必然动摇，就不可能将正遭贯彻始终。

稻盛先生遵照西乡遗训，坚定了他的“无私”经营的信念。后来他设立“京都赏”，创办“盛和塾”，更是实践“无私”理念的典范。

稻盛常说“螃蟹只会比照自己壳的大小挖洞”，就是说企业家只有不断向“无私”的境界迈进，“心底无私天地宽”，才能把企业做大、做强，做长久。从这个意义上讲，稻盛创建的两家世界500强企业就是“无私”的产物。特别是稻盛在创建“日本第二电电”时，目的只有一个，非常鲜明，就是“降低国民的通信费用”，口号只有八个字，就是“动机至善，私心了无”。而正是这种高度的“无私”，才成就了他在完全陌生的领域很快获得了不可思议的巨大成功。

# 与消极情绪作斗争，该高兴就高兴

【人生悟语】

由于消极因素的影响，极大地影响和干扰了人们的思想，挫伤人的信心，使相当多的人滋生自我麻醉的思想，并因此而麻醉他人。

消极情绪常常不请自入，光顾我们的头脑。它们像毒菌一样侵害我们的心灵。如果不加抵制，它们便会迅速繁殖扩散，使我们整个人生走向困顿和失败。长期受多种消极情绪影响的人，几乎像得了癌症一样，从里到外，都表现出“我不能”“我不行”“我不要”等无能的症状。

有一对清贫的老夫妇，有一天，他们想把家中唯一值点钱的一匹马拉到市场上去换点更有用的东西。老头牵着马去赶集了，他先与人换得一头母牛，又用母牛去换了一只羊，再用羊换来一只肥鹅，又把鹅换了母鸡，最后用母鸡换了别人的一口袋烂苹果。

在每次交换中，他都想给老伴一个惊喜。

当他扛着大袋子来到一家小酒店歇息时，遇上两个英国人。闲聊中他谈了自己赶集的经过，两个英国人听后哈哈大笑，说他回去准得挨老婆子一顿揍。老头子坚称绝对不会，英国人就用一袋金币打赌，二人于是一起回到老头子家中。

老太婆见老头子回来了，非常高兴，她兴奋地听着老头子讲赶集的经过。每听老头子讲到用一种东西换了另一种东西时，她都充满了对老头的钦佩。

她嘴里不时地说着：“哦，我们有牛奶了！”

“羊奶也同样好喝。”

“哦，鹅毛多漂亮！”

“哦，我们有鸡蛋吃了！”

最后听到老头子背回一袋已经开始腐烂的苹果时，她同样不愠不恼，大声说：“我们今晚就可以吃到苹果馅饼了！”

结果，英国人输掉了一袋金币。

从这个故事中我们可以领悟到：不要为失去的一匹马而惋惜或埋怨生活，既然有一袋烂苹果，就做一些苹果馅饼好了，这样生活才能妙趣横生、和美幸福，而且，你才可能获得意外的收获。

稻盛先生指出，由于消极因素的影响，极大地影响和干扰了人们的思想，挫伤人的信心，使相当多的人滋生自我麻醉的思想，并因此而麻醉他人。

如果你整天带着消极情绪做事，那么你的效率就明显下降，很可能一整天下来，你什么事都没做好。但是，如果用积极的心态去看待世界上的事情，那么即使是挫折甚或是苦难，你也能从中找到快乐的理由，进而化解挫折与苦难。

中国古代有一个国家叫杞国，这个国家的人总担心有一天天会塌下来，一整天地提心吊胆，惶惶不可终日。于是后人流传下一句话："杞国无事忧天倾。"后来又由此造出了"杞人忧天"的成语。杞国人为什么会担心天塌下来？就是因为他们带着消极悲观的情绪去看世界，这样，这世界在他们的心目中就会变得越来越坏，越来越不可收拾。据一份调查显示，大多数精神疾病患者，都是由于自寻烦恼，把很小的挫折和点滴的痛苦想象成了巨大的灾难，因而感到心理难以承受所致。

古今中外，凡是有所建树的人，无一不是积极与消极情绪作斗争，以乐观从容的心态看待世界，从而铸造一个不平凡的人生。稻盛先生就是这样一个人，他不管是在生活中还是在工作中始终是以积极乐观的情绪生活，工作。

消极情绪，会让你感到焦虑，紧张和压抑。他们会导致身体不舒服或疾病。消极情绪总是造成一种分离的感觉，一种被孤立的感觉。他们就像一堵石墙——阻碍了通往快乐真我的通道。这些情绪会非常有效地阻碍积极的能量流向你的生活，而且只会吸引更多的消极能量。甚至有人因为消极情绪，而失去了自己的生命。

路易斯·福克斯是台球高手，每次比赛都是当仁不让的那个冠军。但是就是这样一个"常胜将军"，却因为一个小小的事情，而葬送了自己。

比赛的最初，他的成绩远远领先于对手，只要顺利发挥一下，再得几分便可登上冠军宝座。这时一只苍蝇落在了主球上。路易斯挥了挥手赶走苍蝇，但是没多久，这只苍蝇又落在了球上。他又挥了挥手将苍蝇赶跑。随着他的动作，观众席上发出了阵阵笑声。

这只苍蝇似乎有意要跟他过不去似的，正当路易斯俯身准备击球的时候，这只苍蝇又落在了主球上，这样，路易斯和苍蝇之间的周旋，惹得现场的观众笑得前仰后合。

路易斯的情绪因为这只苍蝇恶劣到了极点，当那只苍蝇又落在主球上时，路易斯终于失去了冷静和理智，愤怒地用球杆去击打苍蝇，一不小心球杆碰动了主球，裁判判他击球，他因此失去了一轮机会。

此时，原本对他的竞争对手约翰·迪瑞不利的局面顿时朝着有利他的一面发展。约翰·迪瑞连连过关；而路易斯却接连失城。最终约翰赶上并超过路易斯，获得了世界冠军。路易斯沮丧地离开赛场，第二天早上有人在河里发现了他的尸体。他投水自杀了。

一只小小的苍蝇却击败了一个世界冠军！不仅令人扼腕长叹，更令人震惊深思。我们惋惜这个生命的同时，也知道消极情绪带给我们的种种不利，任何不舒服的感觉也不能成为“避风港”和“防空洞”，如果你能想到任何事情的发生，都有它的合理性，就不会再以沮丧和烦恼来惩罚自己。如果你已经深深地陷入到消极的情绪中，那么现在就是你要赶紧行动的时候了，放开消极情绪，释放这些旧有的思想和行为模式，生活在当下。继续关注你的消极情绪，只会继续将更多消极和不健康的环境拉进你的生活。

你需要为你想要吸引的积极情绪和经历预留空间。稻盛先生指出，生活在持续的快乐之中。你的情绪点燃你的能量，你的能量点燃你的未来。美好的降临并非不可能，失误也许是成功的前奏。当你下意识品尝生命的欢愉时，美好就会出现。当你积极地看待生活，并以此作为你的日常准则时，你就会找到生活的真谛。

# 第四节　“晚稻人”成长法：必有雄心壮志方能一见青天

## 我们无法致力于连自己都不相信的事

【人生悟语】

唯有相信，才能有梦想成真的那一天。

小时候不幸感染结核病，康复之后又遭遇了升学考试的失利，毕业后遇上经济萧条，好不容易就职却进入了一家连年亏损、随时可能倒闭的公司。这样一路跌跌撞撞走过来的稻盛和夫最终还是取得了成功。如果要问及他成功的最大因素，一直强调“信心”“热情”的稻盛先生也许会给我们这样的答案：“因为我相信自己，相信自己能够成功。”

“相信自己能行”，稻盛先生的这个理念也是从经营之神松下幸之助先生那里学到的。

大概在20世纪60年代的时候，稻盛和夫去听了松下幸之助题为“企业管理的贮存法”的演讲。松下幸之助说：“经营企业一定要善于做好贮存工作，就像是一个蓄水池需要保持一定的蓄水量一样。”

在自由提问环节时，一位听众站起来说：“松下先生，我非常赞同您的这个观点。可是，我总是缺少资金。在资金缺乏的情况下，我要怎么样进行贮存呢？”

松下先生笑着对这位听众说：“这个问题我也解答不出来。但是，你还是要相信贮存的重要性，总有一天，你要用到它的。”

听到这样的答案，大家都感觉好笑；但是有一个人却很认真的记下了这些话，他就是稻盛。他从中听出了这样的道理：我们一定要相信，事情是可以做到的。

的确，稻盛先生如果不相信他能够成功，就不会创立京瓷公司，就不会带领着京瓷跻身世界一流公司的队列中，也不会成为今天的经营大家了。

如果我们总是对自己说：“这简直是异想天开！这件事情根本不可能完成！我根本做不到！”那么，就真的永远做不到了。我们无法致力于连自己都不相信的事

情，既然不相信，就难以有持久的动力；既然不相信，就没有对抗各种困难的决心；既然不相信，又何来开拓创新的勇气呢？

唯有相信，才能有梦想成真的那一天。稻盛和夫的这个理念，影响了成千上万的人，其中，也包括下面这个13岁的小姑娘。

她叫野上田女，在小学五年级时，她听到了学校新来的音乐老师演奏的爵士乐。爵士乐的丰富多彩的和声效果和自由活泼的节奏感，令野上深深着迷。“能演奏出如此美妙的音乐将是一件多么幸福的事啊！”野上由此萌发了加入学校吹奏乐器部爵士乐队的想法。

可是，当时的野上田女，没有一点音乐基础，更别说学过什么乐器了。她在乐队里担任鼓手，但实际上她接触打鼓的机会少之又少。一切从零开始，什么时候才能演奏出一首完整的曲子啊？野上对此充满了无力感。

但是，她没有放弃。她不停地告诉自己：我可以的，我相信我能行！她每天握着鼓槌敲击隔壁屋子里的桌子，把这当成是基础训练。当隔壁传来同学演奏的优美曲调，而她面对着毫无生气的桌子拼命地练习，有过多少次，她都泪流满面，想要甩手不干了。每到这个时候，心里的声音都会响起：相信自己吧，你一定能成功的！

这个信念支持着她度过了艰苦的基础训练期，当她第一次演奏成功时，兴奋得手舞足蹈。一年后，她作为乐队的骨干之一，和同学们参加了全国性的音乐比赛。舞台上的她，再也不是满眼泪光的练习生，而是一个技术成熟、全心投入的演奏者。最后，他们获得了那次比赛的最高演奏奖。

现在的野上已经是初中一年级，在爵士乐演奏方面获得的成绩让她对其他事情也都抱有信心。她参加了学校的网球组，在网球运动方面也定下了很高的目标；她还想学英语，希望以后能够从事国际性的工作。

她说：“也许现在看来我的理想都有些不切实际，但是我相信，我能行。”

这位野上田女是稻盛先生的读者，稻盛读了她的故事之后，被她的故事深深感动。稻盛在写给野上的评语里说，野上是个有着美好心灵和坚韧毅力的孩子，他相信野上现在所描绘的梦想一定能够实现。

如果你现在也在为梦想努力，如果你也有想要放弃的时候，那么请在心里记

住这样一句话吧："我相信我可以！我一定能做得到！"

## 水手和死亡的间隔，只有一块甲板的距离

【人生悟语】

在晴天修屋顶，永远不等到雨天。不论市场如何变化，我都坚持在企业中储备一定的现金。有了雄厚的积累，再遇到危机，我都有体力支持下去，找到机会，转危为安。

稻盛先生曾多次告诉人们：要时刻保持危机意识。就像那句流传在海员中的俗语所说："水手和死亡的间隔，只有一块甲板的距离。"危机越远，越容易让人产生懈怠。曾经有这样的一个实验，把青蛙丢进滚烫的沸水中，它一下就跳了出来；但是，如果把它放进温度舒适的温水中，它不但没有跳出来，反而在水中悠然自得的游起泳来，将水慢慢加热，青蛙浑然不觉，最后被活生生地烫死。

很多企业也是如此，新创立的公司面临设备、资金、客户、市场等各方面的危机，总是能够抱着时时刻刻战战兢兢、时时刻刻如履薄冰的态度，不断去创新、提升、拓展。然而，当公司发展到一定规模，有了高级的设备、充裕的资金和稳定的市场之后，反而丧失了在危机下做事的那种拼劲儿和干劲儿，没有了力争上游的积极态度和对工作的高度热诚，这才是最大的危机。

和稻盛一样，许多成功的大企业家都认为危机意识不可少。比尔·盖茨曾经说过："我们离破产永远只有90天。"许多知名大型企业都在增强危机意识方面下了工夫。

世界上最大的航空制造公司——著名的波音公司，为了增强员工的危机意识，别出心裁地摄制了一部模拟公司倒闭的电视片。这部片子的主要内容是：在一个天空昏暗的日子里，波音公司一派颓废景象，厂房高处挂着一个牌子，上面写着刺眼的大字"厂房出售"；扩音器中传来带着悲痛的声音："今天是波音公司时代的终结，波音公司已关闭了最后一个车间。"员工们一个个垂头丧气地离开了工厂。波音公司将这部电视片在员工当中反复播放，员工们都受到了巨大的震撼，激起了公司上下的危机感。员工们在危机意识的推动下，不断开拓创新，使波音公司一直走在世界前列。

波音公司的这个做法告诉我们，企业也好，作为个体的人也好，要想不被打

垮、永远立于不败之地，就必须时刻保持危机意识，居安思危、防患于未然。

如果连危机意识都没有了，那么危机就会像潮水一样铺天盖地地向你袭来。危机并不可怕，只要准备充分、调整好心态、应对得当，危机也会变成生机；丝毫没有危机意识，才是最大的危机。

稻盛先生在一次讲座中谈到了“危机”这个话题。

稻盛说：“在豪华巨轮上的乘客和在简陋船板上的人，对危机的想法难免会有不同。但是，如果没有忧患意识，危机却不会对他们区别对待。”

在残酷的市场竞争中，如何能够使企业保持发展力、如何能够规避那些威胁企业的那些知名暗礁，稻盛有自己的原则和做法。

“我做事的原则就是，在晴天修屋顶，永远不等到雨天。不论市场如何变化，我都坚持在企业中储备一定的现金。有了雄厚的积累，再遇到危机，我都有体力支持下去，找到机会，转危为安。”

稻盛先生的做法，其实就是中国古语中常说的“未雨绸缪”。时刻保持危机意识就会迎来“生机”，没有危机意识就会面临“杀机”。

伊索寓言里有一则这样的故事：有一只野猪对着树干磨它的獠牙，一只狐狸看到了就问它：“现在没看到猎人，你为什么不躺下来休息享乐。”野猪回答说：“等到猎人和猎狗出现时再来磨牙就来不及了。”如果不是这样时刻做好面临危机的准备，等到猎人出现，野猪也就难逃死亡的命运了。

其实，不论是国家、企业、还是个人，未雨绸缪、保持危机意识，都是规避危机的最好方法。国家如果没有危机意识，那么这个国家在世界舞台上将难以得到重视；如果一个企业没有危机意识，那么这个企业在经济全球化的浪潮中，如何经得起一次又一次的挑战呢；如果一个人没有危机意识，也将变得不堪一击。

## 以热情和热忱为动力，让不可能成为可能

【人生悟语】

能够完成一件新工作的人首先要坚信自己是有成功“可能性”的人，对自己即将要从事的工作充满饱满的热情，才能最大程度地发挥自己的潜能，取得卓越

的成绩，让不可能变成可能。

美国著名作家爱默生说："有史以来，没有任何一项伟大的事业不是因为热忱而成功的。"成功的事业需要全身心地投入，而全身心地投入，则需要依靠发自内心的激情。对成功而言，热忱或激情是必不可少的。要想取得成功，每个人都要有足够的热情和热忱，成功者一定要有强烈的好胜心，这点不只表现在田径场上，在商场上更是如此。

稻盛先生告诫我们要坚持锲而不舍必定成功的信念。能够完成一件新工作的人首先要坚信自己是有"可能性"的人，对自己即将要从事的工作充满饱满的热情，才能最大程度地发挥自己的潜能，取得卓越的成绩，让不可能变成可能。

稻盛先生指出，所谓可能性，是指"将来的能力"。如果根据现在的能力判断自己"行还是不行"，那就永远也做不成新的事情或困难的事情。

在追求成功的过程中，稻盛和夫始终保持足够的热情与热忱，把一个个其他人看来不可能的事变为可能，一个起初微不足道的小公司，如今已立足于世界五百强。

像稻盛先生一样用自己的热情和热忱创造奇迹的还有很多。

拿破仑发动一场战役只需要两周的准备时间，换成别人会需要一年。之所以会有这样的差别，正是因为他那无与伦比的热情。战败的奥地利人目瞪口呆之余，也不得不称赞这些跨越了阿尔卑斯山的对手："他们不是人，是会飞行的动物。"

拿破仑在第一次远征意大利的行动中，只用了15天时间就打了6场胜仗，缴获了21面军旗、55门大炮，俘虏15000人，并占领了皮德蒙德。

在拿破仑这次辉煌的胜利之后，一位奥地利将领愤愤地说："这个年轻的指挥官对战争艺术简直一窍不通，用兵完全不合兵法，他什么都做得出来。"但拿破仑的士兵也正是以这么一种根本不知道失败为何物的热情跟随着他们的长官，从一个胜利走向另一个胜利。

我们敬佩拿破仑，但我们更应该赞美拿破仑手下那些具有无比热情的士兵，他们才是最伟大的人。对工作、生活的热忱态度可以激发自身的活力。

心理学家威廉·詹姆士在1878年写给妻子的一封信里，表现出这种思想：“我经常想，为一个人的品格下注脚的最好方法，应该是去找出他的精神或态度来，尤其是发生某些特别事件的时候，使他能感觉到自己最深刻、最活跃的生命来。在这种重要时刻，通常会有一种声音在他内心深处呐喊：‘这是真正的我啊！’”也就是说，兴奋时刻会把我们的真正面目呈现出来。因为，感觉到“最深刻、最活跃的生命”，正是最令人兴奋的事。

热忱的态度是我们工作能否成功的重要因素，因为情绪的动力是促成我们向前进的力量。

彭奈连锁店业的创始人彭奈经常到分公司去视察业务。他检查下面的工作，不像其他老板那样查问账目，甚至连经营情况也不过问，而是在营业最忙的时间到店里去进行实地考察。

一次，他到爱达荷州一个分公司去视察。下午4点正是生意最忙的时候，他一到那里，没去找分公司经理，直接就到店里“逛”了起来。

他来到食品部，看到卖罐头的店员正同一位女顾客谈生意。顾客认为这里卖的罐头较贵，店员因说话没有技巧而打消了顾客的兴致，她连已经挑好的罐头也不要了，掉头就走。

“请这位女士留步”，彭奈赶上去说，“你不是要青豆罐头吗？我来给你介绍一种又便宜又好的产品。”女顾客不好意思走开，店员虽然不认识彭奈，但看他的气度，既热情又那么在行，也就按他的要求，从货架上取下彭奈所介绍的罐头。

彭奈拿起青豆罐头说：“这种牌子是新出的，它的容量多一点，味道也不错，很适合一般家庭用。刚才我们店员拿的那一种，色泽是好一点，但多半是餐馆用，他们不在乎贵几分钱，反正羊毛出在羊身上，家庭用就不划算了。”

“是嘛，”女顾客看着罐头，插上话来，“家里用，色泽稍差一点倒也无所谓，只要不坏就行。”“质量方面请您大可放心，您看，这上面有检验合格的标志。”

这笔生意顺利谈成了，顾客高兴地购货回去。他又很耐心地给这位员工讲起了卖货的技巧，告诉员工要根据顾客的需求来推荐货物，公司的每一种产品都是

好的。

彭奈虽然读书不多，但他有非常可贵的热情的态度，很快就赢得了顾客的心。彭奈公司之所以能由一个零售店变成连锁店遍布全美的大企业，靠的就是鼓奈这种对客户、对工作非常热情的态度。

爱默生说："一个人，当他全身心地投入自己的工作之中，并取得成绩时，他将是快乐而放松的。但是，如果情况相反的话，他的生活则平凡无奇，且有可能不得安宁。"

没有热情的生活，就无法完全体验生活的奇观异景、喜怒哀乐和悲欢离合。饱含热情的生活会使你体会到你的心智正在发挥到极致，热情就是驱使你超越障碍、实现梦想的能量所在。如果你将热情持续地注入你的生活和事业中，想象一下，你的生活将变得多么丰富多彩。当你根据你的人生目标确定了你的活动和计划并发扬你天生的强项和喜好后，热情将随期而至。此时你将开始用睁大的眼睛，看着充满希望、奇迹和喜悦的每一天。

每个人的热情都是与生俱来的，我们之所以不能始终保有热情，就是因为我们在屡屡遭遇不公，屡屡碰壁，屡屡体味失败之后，而逐渐远离了她。而回视我们的点滴成功，无不是热情坚持带来的。正如一位伟人所言："任何一个伟大事业的成功都是一次热情的胜利。"

当然，高昂的激情来自强烈的责任心。责任是一个人立身与做事的基本条件，从创业初期起，公司业绩很不景气，面临很多在当时看来无法克服的困难，但如果你不这样去做，作为一家没有业绩的新兴中小企业，你就根本拿不到项目，这就意味着有更多的人面临失业。

稻盛先生说，很多项目我们没有指望做成。但是，我绝对不说"我做不到"，也不含糊其辞地说"也许可以"，而是鼓起勇气断言"我能行"，每个困难的项目承揽下来，每一次稻盛的部下都不知所措，畏缩不前，他给部下出主意让他们如何去做，并饱含热情地告诉他们如果该项目成功的话将给公司带来多大的好处，用自身的热情鼓励员工，激发他们的热情，使所有相关人员产生饱满热情，努力接受挑战。

京瓷公司取得如今的业绩，是坚持以热情和热忱为动力，将一个个不可能变为可能。我们要想在人生道路上取得成功，就需要在工作中培养激情，在激情中

愉快工作，提高的不仅仅是工作质量，而且还有人生的境界，做人的价值。热情的工作态度成就着我们的事业，而激情的人生将使我们得以永恒，实现一个个不可能的可能。

## 把跨栏的高度设置在比现在能力高两三成的高度

【人生悟语】

在设定目标时，要根据你未来的能力来定，而不是着眼于现在的能力。不要觉得目标高就是不切实际，我们现在做的很多工作，在三五年前看来，不也是抱着怀疑的态度说“不可能”“完成不了”吗？但是现在看来，只不过是简单的工作而已，因为我们的能力已经发展到了能够完成这些工作的程度。

稻盛先生相信人的能力是可以无限延展的，要用“将来时”看待能力，而不是“现在进行时”。假设你的能力可以达到10，而你在设定目标时只定在9或是8，以此来保证自己一定能够达到目标。长此以往，你确实是可以达到预期的目标了，可是能力却止步不前，甚至会倒退：长久不去做完成10这个标准的目标，久而久之也就消磨了原本能够达到10的那些能力。反过来想，如果你的能力是10，你在设立目标时总是比10高，而且付出更多的努力去达成，那么你今后的目标就可以越来越有挑战性，你的能力随着目标的升高而提高，你自然会逐渐进步。

稻盛先生就是用这样的方法使他的京瓷公司走上了成功之路。

京瓷公司刚成立初期，最开始生产的产品是提供给松下电子工业的用于电视机显像管上的绝缘零件。为了让公司摆脱只生产单一产品的经营危险，稻盛决定开拓业务范围。他多次向东芝、日立等大型电子企业进行宣传，称京瓷拥有高新技术，能够生产新型陶瓷绝缘产品。稻盛的这个办法并没有奏效，因为这些大企业都有长期合作的陶瓷厂家，况且，京瓷当时还是一家名不见经传的小企业，大企业的工程师们，谁也不放心把订单交给稻盛。

于是，这些工程师们就会问：“既然你们有这种新型陶瓷的制作技术，那么这样的产品你们可以吗？”他们给出的都是其他陶瓷厂家不肯接受的高难度、高要求的产品订单。稻盛面对这些订单都十分肯定地回答：“我们可以！”

他的做法让京瓷的员工们感到十分费解，明明是不可能做到的事情，为什么要接下这样的订单？稻盛自己也很清楚，以京瓷当时的技术实力确实不太可能完

成这些订单的高难度要求。但是，如果说做不出来，京瓷从此就不会再有大客户，企业的前途堪忧；既然答应能做，就必须做出来，否则得到的也将是永远失去这些客户的结果。

京瓷当时既没有相关经验，更没有技术和设备。员工们反问稻盛："连设备都没有，怎么可能做得了？"

稻盛鼓励他们说："没有设备，我们可以去买二手设备来用；就技术来说，我们确实是难以胜任，可这是现在的情况；只要我们肯努力，只要我们全心付出，在未来，我们一定能够达到目标！打起精神来，加油吧！"

定下高目标，再想方设法、不遗余力地去为之拼搏，京瓷的技术就这样一步一步提高起来，知名度也因此而不断提升，从而成就了京瓷的"世界一流"梦想。

稻盛先生的做法是一个提高能力的好办法，根据自己现在的能力，大胆设想未来某一时间点的能力，始终把跨栏设定在比自己现有能力高两三成的高度，定下目标之后，就全力以赴，不达目标决不放弃。

当然，目标并非定得越高越好，目标远大也要有一定限度，如果目标太过遥远，会令员工望而生畏，失败次数多了势必会影响团队士气，两三成的高度也许是比较合适的。这样的目标既能够避免绝对失败带来的消极影响，又能够促使团队努力奋进、不断进步，进而朝着更高的目标循序渐进地进发。

稻盛的做法是，把远期目标定的适当高一些，然后将远期目标分解成一个一个可以分阶段完成的小目标，每当完成一个小目标的时候，就增加了一份成功的信心，也就离成功更近了。

## 滋养成功的欲望，使之强烈到成为潜意识的一部分

【人生悟语】

想要成功，就要知道自己想要什么，知道自己该怎么做。"想要成功"是迈向成功的第一步，如果连这个念想都没有的话，那么怎么会将之付诸实践呢？

稻盛先生说自己是一个"敢做梦的人"，很多时候他想要的成功往往超出了别人的预想，但是他还是从未放弃过自己那看似"不切实际"的梦，因为他坚信，但凡能

成功的人必是心怀着强烈的成功欲望。“我成功是因为我志在成功。”

想要成功，就要知道自己想要什么，知道自己该怎么做。“想要成功”是迈向成功的第一步，如果连这个念想都没有的话，那么怎么会将之付诸实践呢？

然而，仅仅是梦想得到成功并不够，“想要得到”和“志在必得”是截然不同的。成功与否和成就大小的差别在于你是想要，还是一定要。如果仅仅是想要，可能我们什么都得不到；如果是一定要，那就一定有方法可以得到。

如稻盛先生所说的那样，成功来源于“我一定要”。你必须对成功有着强烈的欲望，将定下的目标牢牢刻在心里，所有的思想和行动都围绕着这个目标进行；滋养你对成功的欲望，使之强烈地渗透到潜意识里，让自己一天二十四个小时都专注于你定下的目标，即使在睡梦中也念念不忘，也就是我们常说的“做梦都在想”。

有一位年轻人，想向大哲学家苏格拉底请教成功的秘诀。苏格拉底并没有回答他，第二天，苏格拉底把这个年轻人带到一条小河边。

苏格拉底“扑通”一声跳进了河里。年轻人很奇怪，大师不告知我成功的秘诀，难道这是要教我游泳吗？看见苏格拉底在河中向他挥手示意，年轻人稀里糊涂地也跳进了河里。没想到，他一跳下来，苏格拉底立即用力将他的脑袋按进水里。年轻人用力挣扎，刚一出水面，苏格拉底再次用更大的力将他的脑袋有按进水里。年轻人拼命挣扎，刚一出水面，还来不及喘气，没想到苏格拉底第三次死死地将他的脑袋按进水里……

年轻人感觉大师不像是在开玩笑，再这样下去自己就要命丧河中了！求生的欲望使他用尽全身力气再次挣扎出水面，不等苏格拉底反应就疯了似的往岸上跑。爬上岸后，他惊魂未定地指着还在水里的苏格拉底说：“大师，你到底，到底想干什么？”

苏格拉底慢慢走上岸，问年轻人：“你在水里面最想得到的是什么？”

年轻人回答说：“空气！没有空气我就淹死了！”

苏格拉底说：“这就是成功的秘诀。你必须对成功有着强烈的欲望，就像你有着强烈的求生欲望一样。”

心理学上有一个概念叫做“期望强度”，指的是一个人在实现自己想要达成的既

定目标过程中，面对各种困难和挑战所能够承受的心理限度，简单地说，就是成功欲望的牢固程度。

如果一个人的期望强度很低，那么他在残酷的竞争和艰难的挑战面前很容易就会缴械投降；只有那些坚持“我一定要成功”的人，潜意识里充溢着对成功的无限渴望，才会披荆斩棘、永不止步，直到到达成功的目的地。

美国人约翰·富勒家中有7个兄弟姐妹，他从5岁开始工作，9岁时会赶骡子。

他有一位了不起的母亲，她经常和儿子谈到自己的梦想：“我们不应该这么穷，不要相信那些‘贫穷是上帝的旨意’的话。我们穷，但是不能怨天尤人，穷是因为你爸爸从未有过改变贫穷的欲望，家里每个人都胸无大志。”

这些话深深触动了富勒的心，他下定决心跻身富人之列，从此开始努力追求财富。

12年后，富勒接手一家被拍卖的公司，并且还陆续收购了7家公司。他谈及成功的秘诀，他总是回答：“我们很穷，但不能怨天尤人，虽然我不能成为富人的后代，但我可以成为富人的祖先。”

强烈的成功欲望是成功的起点，正如小火苗不能释放巨大的光和热一样，对成功的渴望仅仅停留在“想”这个层面上，永远难成伟业，唯有成功的欲望燃起熊熊大火，才能释放无尽的能量。正是富勒对于财富的强烈欲望，他才能够从一个“穷人的后代”变成一个“富人的祖先”。

滋养你对成功的欲望，让你的成功欲望点燃你的热情和激情，让这团烈火燃烧吧，甚至燃烧到你的屁股，让你每时每刻都不坐待机会，永远保持想成功迸发的行动状态！

## 做到“宁可损失也要坚持到底”

【人生悟语】

不论在何时何地遇到何事，宁可损失也要将原则坚持到底，也许一路走来会经历许多坎坷、损失很多小利，但是最后却往往能够带给我们更大、更稳定和更长远的利益。

在物欲横流的现代社会，坚持自己的信念和原则并且坚持到底，并不是一条平坦的通途。因为我们要用这些原则和信念进行自省、自律、自诫和自制，这个过程通常都会伴着痛苦，也会带来损失，甚至会遭到一些自认为聪明的人的嘲笑和讥讽。

京瓷公司在经过艰苦卓绝的创业阶段之后，规模逐渐扩大，实力越来越强，积蓄了大量的现金存款。

当时，日本的泡沫经济还没有完全消退，很多企业争先恐后地投资房地产。只要将土地从这边转到那边，转让一下所有权，就能使资产不断升值，这样的好事谁都不想落下。一些实力不是非常强大的公司不惜从银行借贷巨款投入到房地产的投资当中。

在投资房地产的狂潮中，京瓷公司手上的大额现金储备招来了许多银行和投机者，他们劝说稻盛和夫加入房地产投资的大军。稻盛认为投机得来的利益不会长久，坚决不同意，以至于有些银行的人以为他没有理解其中的巨大利益而详尽地为他“讲解”具体的操作方法。但是，稻盛坚持“只有自己辛苦赚取的钱财才是真正的利益”，拒绝了所有关于投资的建议，当然，也将轻而易举就能得到的利益拒之门外了。

后来，当泡沫完全破灭之时，经济一落千丈，很多曾经财迷心窍、将大半身家都投进房地产的企业，损失惨重，有的甚至再无翻身的机会。

只要在手中握有资产就能够不断升值，这是不符合经济原理的；而用投机谋取暴利更是不符合正常的经济原则。如果这些投机者在面对利益的诱惑时能够坚持正确的原则和信念，就能够保持清醒的头脑、做出正确的判断。

也许，为了坚持原则和信念会让我们暂时受到损失，但是如果被利益所诱惑、被困难所吓倒，放弃了应该走的正确的路，那么后来选择的那条“捷径”很可能将你带入万劫不复的深渊。不论在何时何地遇到何事，宁可损失也要将原则坚持到底，也许一路走来会经历许多坎坷、损失很多小利，但是最后却往往能够带给我们更大、更稳定和更长远的利益。

这是一家创立仅有一年的猎头公司。有一次，他们接到一个总经理职位的寻访任务，经过半个多月的搜寻，终于找到了一个最有竞争力、他们也最为满意的人选。这个人与他们沟通得很融洽，但是也开诚布公地说出了他当时的两难处

境。

他在公司位居要职，目前公司正在紧要关头，他一旦离职就可能造成现有的项目下马和许多员工的失业。然而，他又感觉到很无奈，董事长原来的承诺许多没能兑现，待遇比原来的外资企业低了许多，控股公司内部又有许多问题迟迟不能解决。从自身利益和发展考虑，他认为自己应该离职到猎头公司的客户那里，然而现在的公司又找不到能够接替他的人。他陷入进退两难的境地难以抉择，最后将决定权交给了这家猎头公司，让他们帮他拿个主意。

于是这个难题就变成了这家猎头公司的难题。如果建议他留下，他们将损失十几万元的佣金；如果让他离职到他们的客户那里去，却违背了创始人定下的“帮人不害人”“承诺就要兑现”的公司发展原则。最后，经过慎重考虑，他们还是建议他留下，并恰当地与他的董事长沟通，让他意识到了人才流失的后果，该公司的人事情况也大为好转。

而这家猎头公司也因此在圈内出名，赢得了很好的口碑。

人生漫长，我们都会面临很多抉择。“To be or not to be”，这是个问题。当在岔路口犹豫彷徨时，让我们勇敢地坚持那条正确的路吧，即使会失去，即使会艰辛，也勇敢地坚持到底。

在面对坎坷的苦难之路时，很多人都选择放弃原来所坚持的原则和生活方式。如果投机取巧能够带来利益，而老老实实做事情却捞不到好处的位置，那么为何还要苦苦坚持原则呢？当初在日本泡沫经济横行时期，就有许多人抵不住巨大利益的诱惑而放弃“本该走的”那条正确的路。

每个人都有着自己的人生哲学，坚持正确的原则能够使我们成为一个有操守的人，能够引领我们走向事业的成功，更能带来精彩的人生。

## 大胆敏锐，勇于尝试

【人生悟语】

尝试需要有自信心，因为每当开始做一件事情，我们都不可能知道面临的困难有多大，会有多少不可料及的事情发生，这就需要有很强的自信心，相信自己有能力克服困难，战胜挫折。

人的一生，很多时候更习惯于因循守旧，而不是大胆的尝试，由此错失许多超越的机会和可能，而当我们置身于这样一个竞争激烈，又充满挑战的社会，固守常规的心态已无法适应社会的需求，所以不论何事，我们都需要一个大胆敏锐，勇于尝试的心态，跟自己挑战，努力追求更好的业绩。任何一个有成就的人，都有勇于尝试的经历。尝试也就是探索，没有探索就没有创新，没有创新就不会有成就。成功人生自尝试开始。

无论是历史上，还是我们周围的一些取得卓越成效的人士都具备了这样的条件。例如稻盛先生，在他身上我们能找到很好的解释。

起初创立京瓷公司，稻盛在陶瓷领域虽然是一位“门外汉”，但在长期从事研究工作的过程中，稻盛多次感觉到“伟大之物”实实在在地存在，并且大胆尝试各种新产品研发，京瓷公司最初着手做的陶瓷叫做“精密陶瓷”，就是尝试用计算机、手机等各种高科技产品的材料进行加工升级，在短暂的时间里成功地开发出的全新的材料。

尝试需要有自信心，因为每当开始做一件事情，我们都不可能知道面临的困难有多大，会有多少不可料及的事情发生，这就需要有很强的自信心，相信自己有能力克服困难，战胜挫折。愿望本身就是你潜藏着使愿望变成现实的能力的证据，而实现愿望的第一步就是大胆敏捷地去尝试。

能够描绘出自我成功后景象的人，其成功的概率是极高的。闭上眼睛想象一下成功的样子，如果其景象清晰可见，那么你就一定能实现、一定能成功。在探索陶瓷材料的过程中，每次开展新的、难度很大的工作时，稻盛先生认为与其聚集头脑聪明、思维悲观的人，不如和有一点马虎但认为自己的提案“很有趣，务必试试吧”，这样对新事物有浓厚兴趣的人进行商量。因为在一件事情的推敲设想阶段，很需要这种积极的乐观态度，需要大胆敏捷，用于尝试的态度。心态决定命运，要想走向成功，我们首先具备的就是敢于尝试的心态。

一位商人正准备买房，他指着报纸上的一则广告征询朋友们的意见。

“豪华别墅，只售10美元。”朋友听他念出这则广告后，都说：“今天不是愚人节吧！哪有天上掉馅饼的好事？”大家都好心地提醒他：“可千万别上当，这是个陷阱，我看骗子总是有不可告人的图谋！”商人虽然半信半疑，但他还是按照报纸上提供的联系方式，找到了那个登广告的人。房主是一个衣着华贵的中年妇女。问清楚商人的来意后，她指着身后的房子说：“喏，就是这里。”

商人不禁大吃一惊：这里是纽约郊区最著名的别墅区，寸土寸金。再说这幢房屋设计高贵精妙，装潢富丽豪华，如果要售出，价格应该是天文数字，他可是无论如何也拿不出那样一大笔钱的。

“太太，能看看房子的有关手续吗？”商人不知道说什么好。

贵妇人微微一怔，自己转身上楼，一会儿回来，交给商人一个文件袋。

商人瞪大了眼睛，辨别着房契的真伪。正在这时，一位戴着眼镜、夹着公文包的男士走了进来，他对商人说：“先生，您好。我是律师，如果您没有什么异议，我可以为您办理买卖房屋的手续了。”“你是说10美元……这幢房子……”商人不敢相信这一切是真的。

“是的，先生，如果可能的话，请您交现款。”律师一本正经地回答。

直到商人拿到属于自己的房契之后，仍然觉得这一切都是梦，可这梦又是那么真实。

好的机会总是会青睐那些大胆并充满奇思妙想的人，而他们大胆的行为后面也总是伴随着承担一切后果的勇气，积极地尝试，所以他们才会得到自己想要得到的东西。

尝试的最大敌人是半途而废。科学界信奉这样一句话：在一万次试验之后的那一次可能就是成功。这一万次，就是一万次的失败。成功就躲藏在无数次失败之后。失败的人，往往是做事半途而废、浅尝辄止的人。人们容易把尝试理解为偶尔尝尝，这是错误的，它往往需要人们付出毕生的心血。

稻盛先生从创立京瓷公司到首次接受订单到如今取得世界500强的业绩，不是一时兴起的结果，而是经过无数日日夜夜的努力，辛勤劳动所得。稻盛先生年轻时在工作与遭遇多次不幸，他诅咒世道不公和自己命运之不济，抱怨自己怎么是这样一个不走运的人，但是他最终没有放弃，保持着坚强的意志和勇气，不断地尝试新的挑战，大胆敏捷地探索新的陶瓷材料，通过无数次失败的考验，终于通过自己独特方法，首次在日本成功合成、开发了应用于电视机晶体管里电子枪上的精密陶瓷材料，其时电视机刚刚开始普及。这样的业绩，不仅仅是有足够的工作热情和坚定的信心，也是因为他具有大胆敏捷，勇于尝试的勇气，接受一次次失败的考验，无数次的开始尝试才取得的。

坚定大胆敏捷，勇于尝试的决心，我们会发现其实每个人都具有取之不竭的智力潜能，会发现生命中潜藏着许多连自己也无法想象的能力。如果不去尝试，这些能力永远也没有机会大放异彩。尝试，是铸造卓越与杰出人生的一种方式，是事业成功的一条重要途径。

# 第五节　愿望要行动：人生因理想而具无限可能

## 要有一颗单纯的、充满希望和梦想的心

【人生悟语】

保持单纯美好的心，能够让我们远离混沌和复杂，让我们在正确的轨道上前进，而不致因为欲望和功利而偏离正道。

稻盛先生和他的朋友分享成功的经验时曾说过，能否成功，最后还是要看我们是否有一颗单纯的心。稻盛的经验是：当他本着单纯之念、为着无私的念头去面对问题时，常常能够很快找到解决之道；反过来，许多事情，如果我们用私心去思考，每件事情都要问“我能从中得到什么好处？”只会将简单的问题变得复杂。

英国伦敦的一家报纸曾经举办一项高额奖金的有奖征答活动。活动的题目是：在一个充气不足的热气球上，载着3位关系人类命运的科学家。第一位科学家是粮食专家，他能依靠自己的专业知识使几千万人脱离饥荒；第二位科学家是一位环保专家，他的研究成果可以拯救无数人免于因环境污染而面临死亡的噩运；第三位是原子专家，他有能力防止全球性的原子战争。

此刻，热气球即将坠毁，唯一能做的就是必须丢出一个人以减轻重量。报纸向读者请出这样一个问题这个时候，该丢下哪一位科学家？

问题刊出后，因为奖金数额巨大诱人，报社受到了数以万计的答复信件。在这些答复中，有个人洋洋洒洒数万言，以证明自己的回答是正确的，但最终，报社只选择了一个小男孩为最终的获胜者。他的答案很简单：将最胖的那位科学家丢出去。

小男孩睿智而幽默的答案，却包含了一个深刻的道理：用一个单纯的心去看待事情，往往比处心积虑更容易成功。百般算计敌不过一颗单纯的心。

保持单纯美好的心，能够让我们远离混沌和复杂，让我们在正确的轨道上前进，而不致因为欲望和功利而偏离正道。当然，在人生的道路上，我们难免会碰到沟沟坎坎，难免会有悲观失望的时候，所以我们还要保持一颗充满希望和梦想的心，让乐观的信念支撑着我们走出困境、鼓励着我们开拓进取。

在稻盛和夫主讲的一次讲座上，一位听众向他提问：

“稻盛先生，我们都知道您年轻的时候并不顺利，好不容易毕业就职却进了一家经营情况糟糕的公司，后来自己创办公司时也遇到了很多困难，请问您是什么力量让您战胜挫折、勇往直前而获得今天的成功呢？”

稻盛笑着回答说：“确实啊，回想起我年轻时走过的路，确实不平坦。然而，我从未放弃过希望和梦想，即使是在最艰难的时候，我也坚守着那颗充满希望和梦想的心。”

“当年，公司给我安排的宿舍楼摇摇欲坠、又老又破，我在这个建筑的二楼度过每天的生活起居，能供我活动的范围是只有10平方米的榻榻米房间。榻榻米也老态龙钟，残破不堪，连里面的稻草都露出来了。一日三餐是用一个可以移动的煤炉和一个锅来烹制的。那时候，我和同事的关系不是很好，研究工作也很不顺利。傍晚时分，我总是沿着宿舍后的小溪漫步，欣赏两岸灿烂的樱花，唱着家乡的歌谣。希望和梦想之光又重新照耀心田，第二天又开始努力地工作。”

稻盛说：“我们无法避免挫折和痛苦，但是，即使在人生最低谷的时候，也不能放弃希望和梦想。”

试想，如果稻盛先生当年因失意和打击而垂头丧气，失去希望、放弃梦想，那么今天的日本就少了一位经营大师。

人生就像是在大海上航行，不可能时时都风平浪静，难免会遇到波涛汹涌甚至是巨浪滔天。当挫折和痛苦如巨浪般袭来时，我们只要守住一颗充满希望和梦想的心，把握好航行的方向，毫不懈怠、永不放弃，在前方等待我们的必定是灿烂的阳光。

让我们守住一颗单纯的、充满希望和梦想的心吧，把握住正确的人生航向，满怀信心地去为着梦想而努力奋斗，终有一天我们也会到达成功的彼岸。

## 真正的力量是勇气，不要怯懦

【人生悟语】

经理人必须具备的力量就是勇气，尤其是牺牲小我的勇气。

真正的力量与人的体力、财产和地位无关，而是鼓起勇气去做正义的事情。

勇气是一种在挑战面前毫不退缩、永不言败的精神力量。我们需要勇气，需要这种精神力量给我们无私奉献的爱心，给我们直面危机的胆量，给我们度过逆境的信心。

勇气是一股惊人的力量，它能够承担一切重负，甚至包括生命。

那是1917年的一个冬天，圣诞节的前几天原本是快乐的，但是欧洲的天空却蒙上了战争的阴影。

这是第一次世界大战。德军伏在自己战壕内，另一方则是美军。双方的枪炮声不断响起，在他们之间是一条狭长的无人地带。一位年轻的德国士兵身受重伤，他试图爬过那个无人地带，结果被带钩的铁丝缠住，剧烈的痛苦让他止不住地哀号着。

在枪炮声之间，附近的美军都听得到他痛苦的呻吟声，这声音撕拉着每个人的心。一位美军士兵无法再忍受，爬出战壕，匍匐着向那德国士兵爬过去。其余的美军明白了他的意图后，便停止了射击，但德军仍炮火不辍，直到一位军官明白过来，才命令停火。无人地带顿时出现了一阵奇怪的沉寂。年轻的美国士兵爬到德国士兵身边，帮他摆脱了铁钩的纠缠，扶起他向德军的战壕走去，交给迎接的人之后，转身准备离去。

忽然，一只手搭上了他的肩膀。回过头来，原来是一位德军军官，他胸前佩戴着铁十字荣誉勋章，这是德国最高勇气标志。德国军官从自己制服上拉下勋章，别在美军士兵胸前，让他走回自己的阵营。

当美国士兵安全抵达己方的战壕时，敌对的双方又恢复了那毫无道理的战事。

这位美国士兵是一个真正的勇士，他用勇气克服了对死亡的畏惧，用勇气换取了残忍的战争中片刻的慈悲，他当之无愧配得上那枚代表着最高勇气的铁十字勋章。

在和平年代，我们无需用勇气去对抗战争的残酷；但是，我们仍然需要勇气去面对生老病死、对抗不公与欺侮，更需要有勇气去拼搏和奋斗、去牺牲和付出；相反，怯懦和退缩只会拖住我们前进的脚步，让我们的心灵惶恐和抱怨中蒙上灰尘。

稻盛先生作为一个成功的企业家，他的经验是：经理人必须具备的力量就是勇气，尤其是牺牲小我的勇气。稻盛给他的经理人讲的很重要的一课就是“勇气”。

稻盛在他给经理人的培训中说：“经理人必须要有过人的勇气，绝对不能够怯懦。”

“在残酷的市场竞争中，经理人承担着巨大的压力，员工的维持生活的岗位和薪金、客户对产品及服务的要求和投资方对赢利额的期望。怯懦的经理人做工作常常流于表面，比如说为了夸大销售额或者利润而故意不将退货的损失计算在内。怯懦的经理人常常没有面对挫折和失败的胆量，害怕遭到指责和批评，因而可能会故意隐瞒公司的真实状况。在公司遇到小问题的时候可能还能够过得去，但是，当公司在面临危机时，这种态度和做法就可能带来致命的损失。”

“企业需要有力量的领导者，我说的力量就是勇气。”

从一个经理人成长为成功的企业家、出色的经营大师，稻盛和夫在成功的道路上随身的必备品就是过人的勇气，有勇气承受压力、承担后果；有勇气拼命精进、披荆斩棘；有勇气保持绝对的乐观，更有勇气去为了高尚的目标而牺牲小我。

对于年轻人来说，勇气就更为重要。因为在意气风发的青年时代都没有勇气和胆量，那么随着年纪越来越大、经历的坎坷和挫折越来越多，就更难以拥有勇气了。希腊有句俗语说：勇气是天上的羽翼，怯懦却能引人入地狱。在人生的征途上，让我们将勇气放进背包吧！让我们怀抱勇气去挑战，一定能飞得更高更远！

## 杂草也在努力求生

【人生悟语】

非洲干涸的沙漠中，一年才下一两次雨。一旦甘霖喜降，植物们迅速发芽、急忙开花。在一两周短暂的时间里育种，在下一次降雨前忍受严酷的热沙，为下一代传递生命。自然界中，所有的生物都在赋予它的时间里、在一个个有限的瞬间中，尽最大努力认真活着。通过努力过好“现在”，就能把小小的生命与明日连接起来。

总是在荆棘废墟中，在几乎被这个世界遗忘的角落，会有一片突兀的绿色让我们惊讶，无论夏季繁华还是冬季萧瑟，小草不屈向上，茁壮成长。即使是废弃在一旁，没有任何修饰的杂草，也在狂风暴雨中用尽全力，努力求生。白居易曾在一首诗中这样写道："野火烧不尽，春风吹又生"。这不仅赞美它的顽固的生命力，也颂扬了它在逆境中努力求生的毅力。

我们是否想过，还有什么困难，会比小草被拦腰切断的处境还不能逾越？还有什么地方，会比小草生存的环境更加的恶劣？还有什么信念，会比小草只求不断成长的倔强更加的坚持？如果我们有着一颗坚强的心，有着倔强的求胜信念，有着不屈于任何艰难困阻的意志，有着不断进取的坚持，还有什么困难，能够挫败我们，打倒我们的意志？还有什么困难，能够成为我们生活中的绊脚石，阻碍我们成长发展不断前进的脚步。芸芸众生，我们都像小草一样平凡，每个人都期盼自己有一天会长成一棵参天大树，但是在经历生活的考验时，你是否像杂草一样在顽固地求生？

稻盛先生，创业之初也是一棵像我们一样平凡的小草，是一名普通的公司职员，而今的伟大业绩的获得，是他具有像杂草一样努力求生的毅力，勇敢接受狂风暴雨的洗礼，他一生共亲手创办两家公司——京瓷与第二电电，两家公司日后均成为日本行业领头羊，并跻身世界500强之列。一个未能考取理想大学，一个在当时毫无前景的公司的普通职员，取得这样的成就，是他具有像杂草一样的精神，在恶劣的环境下，他努力求生，实现自己的人生价值。

海伦·凯勒——一个生活在黑暗中却又给人类带来光明的女性，一个度过了生命的88个春秋，却熬过了87年无光、无声、无语的孤独岁月的弱女子。然而，正是这么一个幽闭在盲聋哑世界里的人，竟然毕业于哈佛大学德吉利夫学院，并用生命的全部力量处处奔走，建起了一家家慈善机构，为残疾人造福，被美国《时代周刊》评选为20世纪美国十大英雄偶像。期间她还不忘写作，先后完成了《我生活的故事》《石墙之歌》《走出黑暗》《乐观》等14部著作。创造这一奇迹，全靠一颗不屈不挠的心。

海伦接受了生命的挑战，用爱心去拥抱世界，以惊人的毅力面对困境，终于在黑暗中找到了光明，最后又把慈爱的双手伸向全世界。在像杂草一样在荆棘里成长壮大时，她告诉人们，她的顽强与毅力只是因为她有自己的理想，她说她只要三天的光明，这样简单的愿望，支撑她奋斗了一生。如此渺小的愿望，被一个盲女的毅力点上了奇迹的火花。她身残志坚，那纤弱的双臂，舞出了天地间绝美

的姿态！

置身于无限的宇宙，我们会体会到自己只是万物中小小的一个微生物，似乎自身的价值毫无意义，但是世间有好多比我们自身更渺小的生命存在，并且在努力地生长，实现自己的最大存在价值。例如在整个北极圈的冻土地带中，在短暂的夏天里，很多植物一齐发芽，尽可能多开花、多结果，聚集所有力量度过极其短暂的一生。通过这样，为长长的严冬做好准备，把自己的生命传递给下一代，真正心无杂念过好“现在”，就算只是一瞬间的生命，努力生长是它们唯一的信念。

稻盛先生曾说，非洲干涸的沙漠中，一年才下一两次雨。一旦甘霖喜降，植物们迅速发芽、急忙开花。在一两周短暂的时间里育种，在下一次降雨前忍受严酷的热沙，为下一代传递生命。自然界中，所有的生物都在赋予它的时间里、在一个个有限的瞬间中，尽最大努力认真活着。通过努力过好“现在”，就能把小小的生命与明日连接起来。

植物尚且如此，我们人类岂能输于花草。所以不要虚度每一天的光阴，必须认真地活着。这也许是让我们来到世上、让人生有价值的宇宙和我们人类之间的一项约定，也是使人生这台戏充实圆满的必要条件。

## 思考自己的人生目标

【人生悟语】

意念并不一定马上就表现为结果，因此人们也许难以理解，但是，如果用二十年、三十年或更长时间来看的话，大多数人的一生就是他们自己曾经在意念中描绘过的。

一个人如果没有明确的人生目标，就不会努力，不会有奋斗的动力，因为他不知道为什么要努力；没有目标，我们几乎会同时失去机遇、运气和别人的支持，因为我们不知道自己到底想要什么，所以也就不知道自己的价值在哪里，对生活失去热情，也就没有了奋斗的动力。对即将到来的机会，我们没有做好准备。有了人生目标，奋斗就有了动力，行动就有了决心，对未来就有了信心，生命就有了方向。要想实现人生价值，就需要给自己设定一个明确人生目标，思考自己需要的是什么，审视自己存在的意义何在。

一个积极的人生目标，是卓绝的奋斗方向，在它的指引下，积极发挥主观能

动性，就能在人生历程写下光辉的一页。为了实现理想，实现人生目标，我们要一步一步、一天一天拼命、认真、踏实地积累，变梦想为现实，成就心中理想的。

早在京瓷公司还是乡村工厂时，由于公司不景气，好多职工对自己的工作环境不满意，对公司的发展没有了热情，稻盛和夫就反复多次对当时不满百人的职工抛下“豪言壮语”，说京瓷公司一定能成为世界一流公司。尽管这是一个遥远的梦想，但稻盛和夫内心有个强烈的愿望，就是渴望实现梦想并证明给大家看。

为这个明确的人生目标，他竭尽全力的努力付出。但是无论梦想和愿望是多么高远，现实中的每一天都要竭尽全力踏实重复简单的工作，为了不继续昨日一成不变的工作，不得不挥洒汗水，一毫米、一厘米地前进，把横在眼前的问题一个个解决掉。在梦想与现实的巨大落差中，稻盛和夫屡受打击，公司职员曾质疑：这样每天重复相同事，什么时候公司才能成为世界一流的公司？他说，我所说的坚持很重要，并不意味着坚持是“相同的重复”，坚持和重复是两码事，不是漫不经心地重复昨日，而是明天比今天，后天比明天，必须前进，哪怕是一点点的进步与改善。

这样的“创意精神”能够加快靠近成功的速度。即使你的目标是短视与功利的，但是，如果不过完今天一天的话，那么明日就不会来访。想要到达心中向往的地点，没有任何捷径。“千里之行，始于足下”。无论多么伟大的梦想都是一步一步、一天一天积累，最终才能实现的。虽然如乌龟踱步，但是他心中有一个确切的目标，那就是京瓷公司成为世界一流公司。

他无时无刻不思考自己设下的目标，为了这个目标，他带领公司职员每一天都脚踏，实地地不断积累，为了同一个目标，每位职员竭尽全力前进向前，不知不觉中公司一点点地也壮大起来，终于成为了世界一流的公司，取得了今天的成绩。

也许从整个庞大的宇宙来看，一个人的存在也许实在渺小。但是，无论如何渺小我们大家都有存在于宇宙的必然性。即使微小的、不值一提的生命，或非生物体，也因为宇宙承认“有价值”才存在着，所以每个人因人而异地有自己的价值，有自己的人生目标。

常说机会总是偏爱那些做好准备的人，时常思考自己的人生目标，随时为机会的光顾做好准备。有很多人看见苹果从树上掉下来，也有很多人被苹果砸了脑

袋，但从中发现万有引力定律的只有牛顿一人，那是因为牛顿在潜意识里渗透着强烈的问题意识，在苹果砸下来的那一刻，牛顿就已经“做好了准备”。描绘美好蓝图的人，他就能迎来美好人生。

意念并不一定马上就表现为结果，因此人们也许难以理解，但是，如果用二十年、三十年或更长时间来看的话，大多数人的一生就是他们自己曾经在意念中描绘过的。无论我们年纪多大，都希望自己是拥有梦想、前途一片光明的人。没有梦想的人就不可能有创造性，更不可能有理想的实现，无法获得成功，也不可能成长为有用的人。为什么呢？因为通过描绘梦想、锐意创新、不断努力，人格才能够得到不断地磨炼。

在这个意义上，稻盛先生强调说——梦想和愿望就是人生的跳板。思考自己的人生目标，以此作为前进的方向，胸中必须时刻有燃烧的愿望和激情，随时随地“极认真”地面对生活中的每一件事情。通过这些过程的反复、积累形成我们人类的价值，使我们人生这台戏更充实、更完美、结出丰硕的果实。

## 不因背运而气馁

【人生悟语】

所谓命运，在我们的生命期间确实存在。但是，它不是人类力量无法抗拒的“宿命”，而是因我们的内心而改变。人生是由自己创造的，能够改变命运的只有一个，就是我们的内心。

人的漫长一生，难免会有不如意的事情发生，各种的坎坷使我们实现自己的目标更加困难，长时间处在逆境中，会让我们以为有背运时常降临，产生气馁情绪。这样就会让人犹豫踌躇，不敢前行，因而会使人疲惫于奋斗，疲于对成功的追求。

真正使人疲惫的并不是失败，而是失败后的气馁情绪，气馁才是人生道路上的一块绊脚石。其实它既有不可避免的一面；又有正向和负向功能。既可使人走向成熟、取得成就，也可能破坏个人的前途，关键在于你怎样面对挫折。

稻盛先生在他的创业之路上也经历了不少坎坷与挫折，有时是连续的不如意，有时是多年的努力都没有任何成功的可能，稻盛先生对这些挫折采取正确的态度，没有半途而废，没有在失败面前气馁，竭尽全力地认真研究，最终使他走

上成功之路。

稻盛先生曾经对自己屡遭失败的命运感到困惑，为什么一切厄运都降临在他身上？是不是自己生来就带有背运？不是自己不努力，是命运确实对自己没有任何眷顾。值得庆幸的是，他在《生命的真相》一书中读到“每个人内心都有个吸引灾难的磁石”，这使他改变了对自己厄运缠身的宿命，使他懂得命运是掌握在自己手中的。

动物们举办长跑运动会，参赛选手非常多。乌龟明知道自己不会得到好名次，但它还是报了名。发令枪“砰”的一声响了，动物选手们争先恐后地撒腿向前冲。

“加油！加油！”看台上的拉拉队发出山呼海啸般的助威声。

很快，选手们的距离便拉开了。梅花鹿、野马、鸵鸟、金钱豹组成的第一方阵跑在最前面；狐狸、野驴、野猪、野羊组成第二方阵，紧随其后；接下来，还有第三方阵、第四方阵、第五方阵……乌龟被远远地甩在了最后面。

一个小时后，前面几个方阵的选手先后都到达了终点。长长的跑道上，只剩下乌龟孤零零地奔跑着，但它一点也不松劲。

两小时、三小时……九个小时过去了，乌龟终于满头大汗地跑到了终点。

颁奖时，运动会主席狮子把一枚特别奖奖章庄重地挂在乌龟的脖子上。

“能够夺取桂冠，值得祝贺；在落后时也不气馁并坚持到底，这种精神同样宝贵。”狮子的话久久地在运动场的上空回荡，在动物们的心中回荡。

人生来就有对事物的畏惧感，可以是害怕一只小虫、害怕打雷下雨、害怕天黑、害怕困难、害怕失败，这也是人性中的一个无法抹去的弱点。但是，在困难来临时，一味地害怕和躲避并不能解决问题，只有勇敢地去面对，并坚持不懈地去努力，终将会获得圆满的成功。

所谓命运，在我们的生命期间确实存在。但是，它不是人类力量无法抗拒的“宿命”，而是因我们的内心而改变。人生是由自己创造的，能够改变命运的只有一个，就是我们的内心。

追求成功有很漫长的路程，但是坚持的信念没有间断，面对困难稻盛没有气

馁，在常人无法想象的考验下他努力坚持，周而复始地探索研究，他说，最终的成功回报的不止是合格产品的获得，更多的是一种磨砺，一种对精神的洗礼。这些对每个人都是无价的。

每个人都渴望自己的生活一帆风顺，都渴望获得成功，可是，在现实生活中，谁能稳做“常胜将军”呢？我们现今生活在纷乱如麻、前途未卜的“不安分的时代”。富裕却不知足，丰衣足食却礼节不周，充分享受自由却倍感闭塞。

只要有干劲，不要因为“背运而气馁”，再大的困难也可以克服，任何梦想也可以实现。适度的挫折有时也具有一定的积极意义，它可以帮助人们驱走惰性，促使人奋进。要想实现理想，要始终做好面对挑战的准备，不要因为暂时的背运而气馁，生活中我们必定会有所作为。

## 从现在开始，相信自己

【人生悟语】

即使你的目标是短视与功利的，但是，如果不过完今天一天，那么明日就不会来访。到达心中向往的地点，没有任何捷径。

自信是人类心理活动中最基本的内在品质之一，也是人格结构中的的本质因素，它代表着一种优秀的心理品质和积极的人生态度。积极的人生态度意味着一种对自己的认可、肯定、接受和支持的态度，也包含着对自己情绪、感觉、认识和评价。自信不是孤芳自赏，也不是夜郎自大，更不是得意忘形、毫无根据的自以为是和盲目乐观，而是激励自己奋发进取的一种心理素质，是以高昂的斗志、充沛的干劲，迎接生活挑战的一种乐观情绪，是以一种乐观的心态，在战略上藐视困难，战术上重视困难，从大处着眼、小处动手，脚踏实地、锲而不舍地奋斗拼搏，扎扎实实地做好每一件事，战胜每一个困难，从一次次胜利和成功的喜悦中肯定自己，不断地突破自卑的羁绊，从而创造生命的奇迹，成就事业的辉煌。

稻盛先生就是一个典型的例子。他面对创业之路上的磕磕绊绊与曲折艰难，始终保持自信，相信自己一定能行，不断的尝试、探索，使他最终以巨大的成绩深刻阐释了自信的意义。

一个人不可能每时每刻都是自信的，漫长的一生不免会有各种考验对你的自信心产生冲击。常言道，九十九次的失败，方能换来一次的成功。可见，在这样

的比例下，想要始终自信地勇往直前是多么艰巨，很多人在多次失败之后，终于无奈放弃努力，之前所做的努力也就化为泡影。或许成功就离你只有一步。许多伟人的巨大成就是在面对一次次考验时，没有退缩，而是积极的态度自信地面对，最终得以惊人的成就。比如小泽征尔。

在一次世界优秀指挥家大赛的决赛中，小泽征尔按照评委会给的乐谱指挥演奏，敏锐地发现了不和谐的声音。起初，他以为是乐队演奏出了错误，就停下来重新演奏，但还是不对。他觉得是乐谱有问题。这时，在场的作曲家和评委会的权威人士坚持说乐谱绝对没有问题，是他错了。

面对一大批音乐大师和权威人士，他思考再三，最后斩钉截铁地大声说："不！一定是乐谱错了！"话音刚落，评委席上的评委们立即站起来，报以热烈的掌声，祝贺他大赛夺魁。原来，这是评委们精心设计的"圈套"，以此来检验指挥家在发现乐谱错误并遭到权威人士"否定"的情况下，能否坚持自己的正确主张。

前两位参加决赛的指挥家虽然也发现了错误，但终因随声附和权威们的意见而被淘汰。小泽征尔却因充满自信而摘取了世界指挥家大赛的桂冠。假设小泽征尔没有自信地指出乐谱的错误，而是像其他两位指挥家一样随声附和权威们的意见，那么他也将被淘汰，就不会有今天的成就。

每个人都有一种内在发展的需要，都有一种内在心理品质提高的需要。这也正如心理学家所强调的，自我完善是人一生的历程。在梦想与现实的巨大落差中，不免有挫折打击，甚至是屡受打击。面对困难，要有正确的态度迎接挑战，相信自己一定会实现所要达到的目标，而不是选择胆怯自卑。

稻盛先生指出，每个人都在自己人生道路上如乌龟踱步，离成功看似遥遥无期，但只要你每一天都脚踏实地地不断积累，不断探索，这样不知不觉中你就会一点点地成长起来，稻盛先生也是一样，凭着一点点的积累，一步一步向前迈进，才取得了今天的辉煌成就。自信心强的人，会重视工作、学习和生活中种种机会，以便使自己得到提高和发展。只要我们坚定信心，从现在开始相信自己，大胆地尝试，创造精彩的人生。

## 强迫自己追求卓越

【人生悟语】

要时刻保持积极的奋斗意识，并且要有一定的危机意识，强迫自己追求更佳的业绩。

以人短暂的生命，要取得卓越成绩并不容易，但我们并不能因此而放弃追求卓越的努力。每一次对自我的超越，每一次辛勤的劳动，可能得不到最终的最好，却在一步步跨近更好。如何才能使人生过得更美好，收获更幸福的果实，如何才能做到完美。稻盛先生用自己的亲身经历告诉我们，在追求完美过程中，要强迫自己做到更好，以趋近完美，取得卓越成效。

一个人不一定每项工作都取得卓越的成绩，但可以强迫自己追求更好的成效。“相信自己能行”，稻盛先生的这个理念也是从经营之神松下幸之助先生那里学到的。稻盛听了松下幸之助题为“企业管理的贮存法”的演讲。期间有位听众提到如果只有储存方式，没有资金怎么办？松下先生笑着对这位听众说：“这个问题我也解答不出来。但是，你还是要相信贮存的重要性，总有一天，你要用到它的。”

从这句话里，稻盛听出了这样的道理：我们一定要相信，事情是可以做到的。对于自己想做的事，坚持不到完美，誓不罢休的信念。

我们不确定什么时候，我们做到哪一步算是最好的，但是我们要时刻警惕自己，只有做好每一步，我们才能离卓越成绩更近一步。京瓷刚开业之际，公司没有陶瓷方面的基础知识和基础技术，只有简陋的研究设备和装置。为了公司的生存，为了取得业绩，除了每天到现场想尽办法一心扑在研究和实验上之外别无他法。稻盛对完美进行了不同层次的定义，一步步追求，他说，在想要做成一件事情时，我们必须要愿意付出比其他任何人都强烈、甚至粉身碎骨的热情，做到今天要比昨天好，明天要比今天好，只有这样才能一步步使自己走向成功。

若想在某一领域有所建树，就必须让自己成为自燃型的人。一个人要实现自己所指定的目标，光有理想是不够的，还要有热情，以热情驱使自己一步步朝向完美趋近。人的潜能是无限的，只有我们不断地提高自己，才能走到一个更高的目标，取得更大的成功。

世事不遂人愿——对于人生中发生的很多事情，我们难免这样去看。但是，这正是因为你认为“世事不遂人愿”这样的心态才招致的结果。就此而言，不如愿的人生其实也正是他心念而来的人生，因此要想取得成功，我们就要有坚定强烈的愿望。也就是说，若没有强烈的愿望，就“看不到”办法，成功也就不会向我们靠近。

有强烈的愿望，这很重要。只有这样，愿望才能成为新的起点，最终一定能够成功。无论是谁，人生就如你内心描绘的一张蓝图，而愿望就是一粒种子，是在人生这个庭院里生根、发枝、开花、结果的最初的、也是最重要的因素。

稻盛先生和公司员工正是在热忱的愿望下，持着信心，热情以及不断追求更好的理念，不断克服困难，一步步使公司业绩趋于更好。我们的一生有很多不如意，总是有很多的曲曲折折使我们丧失对理想追求的信心，但愿望是可以实现的，每个人有自己的目标定义，只要我们坚定信心，这一次比上一次做得更好，就是自己向自己的目标趋近一步，最终取得卓越成效。

# 第六节　道理重于常识：越成功越要谦恭行事

## 成功后骄傲自大是当今人们的通病

【人生悟语】

即便是一时拥有了荣誉、金钱，也只能代表你过去的成绩，并不能说明你永远都是成功者，永远都是胜利者。因此越是觉得自己了不起的时候，越要有所警觉，有所收敛，防止一失足成千古恨。时刻牢记“成功是失败之由”。

人生在世，会遇到各种各样的险境，骄傲自大可能是最可怕的一种。处境卑微自然不幸，但却没有太大的危险，最可怕的情境是身处险峰而高视阔步，只看见高空，不见深谷。人生路上可能就因为脚下的某块石头一松动，就坠入深渊。但是，一些不可一世的英雄却全然不觉。千百年来，成功后的骄傲自大摧毁了千千万万的有才能的人。人们都知道“失败是成功之母”，却往往忽略了“成功是失败之由”。古今中外历史上“败于成功”的例子很多。

在春秋时期，越王勾践与吴王夫差这一对冤家对头便把这一“败于成功”的道理演绎得登峰造极。先是吴越大战，越国把吴国杀得大败，然后勾践被胜利冲昏头脑，疏于警惕与防备，被逆境中奋起的夫差打得大败，不得不舍身为奴以求活命。夫差得胜之后又得意忘形，开始贪图享乐，荒淫误国，最后又被卧薪尝胆的勾践打败后自杀身亡。雪耻后的勾践并没有去思考胜败的道理，反而忙着去杀戮功臣，没过多久，越国也落得跟吴国同样的下场。

在当今社会，成功后骄傲自大是人们的通病。客观评价的话，有些已经沦为阶下囚的腐败之徒，在他们还没有执掌大权之前，也曾经是一个为民办事的好官，甚至当某腐败之徒被正法之时，一些受蒙蔽的人还要为其喊冤。正因为他们曾是为民办事、清正贤明的好官，他们才会从一个名不见经传的“小人物”，逐渐成为一个位高权重的“大人物”。

可是这些人在“官本位”的社会风气中待得久了，便开始飘飘然、昏昏然，进而放弃对自己的严格要求，骄傲自大，自我恶性膨胀，以为自己真是什么了不起的人物（如果不是自己很了不起，为什么那么多的人争着往家里送礼，一个个见了自己总是一脸的媚笑呢）。于是就忘了自己当官为民谋福的真正含义，开始腐败堕落，置国家人民利益于不顾。殊不知，人民赋予你权力，让你为人民服务，但当你祸害百姓侵犯国家利益时，同样也能收回你的权力，把你送上断头台。成功

后的得意忘形，把他们引上了一条走向灭亡的道路。

看古今所有这些“败于成功”的例子，其共同点都是一些人不能从容面对成功之故。西哲有云：上帝要让谁灭亡，必先让其疯狂。而这疯狂的举动，大多都是让其先成功，先让其得意一阵，让其在过度得意中丧失自己的原则和本性，然后在得意忘形之时，让其灭亡。

1925年，麦克阿瑟被提升为少将，他是当时美国陆军中最年轻的将军。1930年，50岁的麦克阿瑟出任美国陆军参谋长，成为美国历史上最年轻的参谋长。他所创造的奇迹，更体现在他在第二次世界大战中的杰出表现。

在太平洋战役中，他提出了独特的“蛙跳战术”，即向几个重要目标的国家发动跳跃式进攻，集中兵力，打开一条通向日本东京的道路。当时，美国海军作战部部长欧内斯特·金和太平洋战区司令尼米兹都不同意他的计划。

麦克阿瑟没有顾及自己的处境和上下级的关系，坚持他的“蛙跳战术”，并获得了极大的成功。

二战后，麦克阿瑟对日本的政治、经济进行了大刀阔斧的改革，也取得了成就。

麦克阿瑟涉足政坛以来，他的自负个性使他与上级的关系及各届总统的关系都不融洽。

二战结束后，杜鲁门总统尽管对麦克阿瑟印象不佳，但仍相当重用他，他由此成为日本的绝对统治者。在没有经过华盛顿批准时，擅自将驻日美军削减一半，杜鲁门对此大为恼火，两人关系极为紧张。战争结束后，杜鲁门两次邀请他回国参加庆典，均遭拒绝。

1951年4月，杜鲁门下令撤销麦克阿瑟的一切职务。

作为美国历史上杰出的五星上将，麦克阿瑟当之无愧是优秀的人物。二战中，他出任远东盟军统帅，以过人的胆识、坚强的意志，取得了令世人瞩目的战绩和荣誉。战争中，麦克阿瑟有叱咤风云、运筹帷幄的韬略，有临危不惧、亲临战场、出生入死的战争经历。在实际工作中，他也有狂妄自大、唯我独尊的一面。他的狂傲自负、恃才傲物使他很难处理好上下级的关系，以致最后断送自己的前途。当他和艾森豪威尔一起竞选美国总统时，应该说凭着他的经历、战绩和

他在美国人心目中的形象地位，他应该获胜，但最终人们选择了艾森豪威尔。从这点来看，人们更希望他们的总统是一位稳健的人物，他们放弃了因自负性格而不断引起争议的麦克阿瑟。

谁不渴望成功？又有谁希望自己的事业失败呢？但是如何从容面对成功，如何在成功之后还能保持一份清醒的自知之明，并不是所有成功人士都能做到的。但是稻盛先生给我们做了一个很好的榜样。他以西乡的忠告为警戒，并且他自己也做到了“上层领导者切勿过失自信，高估自己的才能，以至得意忘形。”这一点。

他说领导人做到“在自信的心态上退后一步，保持谦虚，向包括部下在内的人等请教，完善自己的想法”这点甚为必要。稻盛和夫先生不管是在经营企业，还是在平时生活中，一直坚持着这种原则。在取得引人瞩目的成就之后，还是保持谦虚的心态。

当一个人做出了一定的成绩，周围的人会感觉你很厉害，很了不起，会有很多赞誉和掌声。当这一切给的多了，自己也会飘飘然起来，环顾周围自己确实显得比较高大，从而从内心里为自己感到高兴，慢慢地形成一种骄傲的感觉，走在大家面前，高昂着头，我多亮丽，我多了不起……长此以往，这种心理便形成习惯，一种唯我独尊的品质，也会从此慢慢养成桀骜不驯的性格——这就是骄傲自大。

如果你自己清楚这一点，就要努力去开阔自己的视野，你会发现在你生活之外的地方，有太多强于自己的人，无论哪方面都有自己感觉更超于自己的事，这时候心里可能会突然失去那种高傲的感觉，希望自己会更努力去追赶……这时候你的原有的骄傲自大就会变成积极的学习态度，那将是好的开始。只要知道“山外青山楼外楼”的道理。所以当成功经过你的艰苦奋斗终于叩响你的门时，希望你能够保持一份清醒与沉着，不骄不躁。时刻牢记，上帝放到每个人碗里的都不会太多，幸运的光环不会永远罩在你的头上。

在稻盛先生看来，即便是一时拥有了荣誉、金钱，也只能代表你过去的成绩，并不能说明你永远都是成功者，永远都是胜利者。因此越是觉得自己了不起的时候，越要有所警觉，有所收敛，防止一失足成千古恨。时刻牢记“成功是失败之由”。

## 才识与诚心合二为一时，万事皆可成

【人生悟语】

没有一颗至诚之心，就算已经取得了一定的成绩，在以后的路上也很难一帆风顺。

稻盛先生认为，一颗至真至诚之心对人来说最为重要。“诚”是所有道德的根本，不诚无以为善，不诚无以为君子；搞研究做学问如果没有诚心，那么就难以探求到真正的道理，所学知识也容易流于表面；做事情没有诚心，多半也成功不了；不以诚心对待他人，到最后也难以获得他人的真心、可能还会遭人埋怨；不以诚心对待自己，就等于自己放弃了对自己的忠心、自己欺骗自己。

《复彭方伯》一书中写道：“夫天下非诚不动，非才不治。诚之至者，其动也速。才之周者，其治也广。才与诚合，然后事成。”才能学识让人有能力去做更多的事情；而诚心可以打动别人、感动上苍，能够使事情顺利进行；将这两者结合在一起，那么万事皆可成。

从一个小小的麻辣烫店发展到如今拥有33家分店、年营业额上亿元的“海底捞”火锅，这当中凝聚着创始人张勇的能力和努力。然而，餐饮行业竞争激烈，单说火锅店就数不胜数，能够在这个市场中站稳脚跟、并且牌子越叫越响，海底捞凭借的不但是领导人的过人能力，更重要的是全体职工的真诚。

顾客在餐饮商家消费的不仅仅是美味的食品，更重要的还有服务。海底捞至真至诚的服务比它好吃的火锅更有名。

若是在饭点，几乎每家海底捞都会有这样的等位场景：人声鼎沸，等餐的人几乎和就餐的人一样多。等待本就是一件痛苦的事情，饿着肚子、一边看着别人用餐一边等位就更加煎熬了。海底捞设身处地站在顾客的角度上考虑问题，硬是将等餐变成了一件愉快的事情。

手持号码等待就餐的顾客一边观望屏幕上打出的座位信息，一边接过免费的水果、饮料、零食；如果是一大帮朋友在等待，服务员还会主动送上扑克牌、跳棋、围棋之类好玩的东西供大家打发时间；趁这个时间来个美甲、去擦擦皮鞋也不错，这些服务都是免费的；规模大一些的海底捞分店还安排了电脑，等位的功夫也可以去上网。

当客人坐定点餐的时候，围裙、热毛巾已经一一奉送到眼前了。服务员还会

细心地为长发的女士递上皮筋和发夹，以免头发垂落到食物里；戴眼镜的客人则会得到擦镜布，以免热气模糊镜片；服务员看到你把手机放在台面上，会不声不响地拿来小塑料袋装好，以防油腻……如果点的菜太多，服务员会善意地提醒你现在点的已经够了，假如都想尝尝，可以点半份。

每隔15分钟就更换的热毛巾，卫生间里的牙膏、牙刷甚至护肤品、餐后的薄荷口香糖……从更多的小细节里，我们都能感受到海底捞给予顾客的真诚服务。真心实意地去为顾客着想，细致地考虑顾客的需要，真诚地去回应每一个细小的需求，这就是海底捞全体职工的责任。

海底捞的诚心令人感动，也正是因为真诚，才能使它不断地发展壮大。诚心做人、真心做事，这是每个人都受用的道理。

才干、能力、学识，这些都是我们缔造事业大厦必不可少的建材；若是有诚心作为坚固的基石，那么事业一定能够屹立不倒。

稻盛先生非常认同日本著名政治家西乡隆盛的一些观点。西乡在遗训中说过："今之人以为，才识具则事业随心成。然任才为事，其危可见矣。有体方行用。"用现在的话说就是：当今之人误以为，只要具备足够的才能和学识就能使事业按照自己的心愿达成。然而，恃才傲物将使人陷于危机之中。唯有用一颗诚心去做事情方可成功。

西乡并非看轻了才能和学识的作用，只不过急功近利、唯才是论的人，没有一颗至诚之心，就算已经取得了一定的成绩，在以后的路上也很难一帆风顺。西乡生活在19世纪，他所说的"今之人"当然是指那时候的人们；但是这个道理对于21世纪的我们来说也同样适用。

## 凡人皆以克己成，以纵己败

【人生悟语】

人如果战胜了自己，不论是工作还是生活都将一帆风顺。

每个人最大的敌人就是他自己，只有战胜自己才能战胜一切。但是，想要打败"自己"这个敌人又谈何容易。人是血肉之躯，欲望扎根在人的本性之中；人一旦疏于自律，心中就会涌起无穷的欲望，而过度的欲望只会让人陷入烦恼的泥沼当中，欲望无穷，烦恼不尽。在这个物欲横流的社会中，如果每个人都能克制自己

过度的、不该有的欲望，那么一切纷争和问题都将迎刃而解。

稻盛先生非常认同一个观点："凡人皆以克己成，以纵己败"。这里的"己"，指的是在欲望面前俯首称臣的自己，指的是忘记了自律、自诫的自己。

稻盛和夫有一位良师益友，名叫青山政次。稻盛大学毕业在京都松风工业电瓷瓶制造厂任职，那时，青山是他的上司。后来，稻盛辞去松风的工作自主创业、创办了京瓷公司，青山和他一起离开了松风，加入京瓷的创业之中。

京瓷公司刚刚起步的时候，接到的订单只局限于单一产品，公司的经营非常不稳定。稻盛心中焦急，于是接连不断地开创新产品。青山看到稻盛急于求成的样子，非常担忧。

接着一次去外地销售产品的机会，青山给稻盛讲了松风嘉定的故事。

"松风公司的创办人松风嘉定是一个经营高手，他将京都陶瓷文化提升为闻名于世的技术，他把高压绝缘电瓷瓶销售给电力公司，扩大了公司的规模。战时，松风嘉定又成功开发出陶瓷滤水瓶，解决了军队的饮水问题。松风的事业如日中天，他急切地想要趁势继续扩大公司规模。禁不住别人的诱惑，买下了一座矿山。结果上当受骗，挖来挖去，什么也没挖到。松风的事业就此急转直下，直到去世的时候还身欠巨款……"

青山年纪同稻盛的父亲一般大，这一番话，语重心长，前车之鉴、后事之师，督促稻盛引以为戒。稻盛将这番道理记在心间，虽然之后仍然积极拓展事业、扩大规模，但却未见急功近利、铤而走险之举，使京瓷公司在平稳之中慢慢壮大起来。

正如稻盛所言："人如果战胜了自己，不论是工作还是生活都将一帆风顺。"综观我们周围的人，在创业之初，多数人都能够克制自己不好的念头，不如懒惰、懈怠、怯懦，勤于律己、谨小慎微，十之八九都能取得不错的成绩；但是，能保持现有成果并一直发展下去的却为数甚少。是什么原因呢？稻盛认为，很多人在获得一点成就之后就沾沾自喜、自以为了不起，渐渐地就忘记了克制自我，涌起放纵自我的念头，忘乎所以，不觉已开始走了下坡路。

严于律己，不向各种诱惑和劣性妥协，终于走上成功之路的例子在体育界也比比皆是。

杰瑞·莱斯，这位公认的美式足球前卫接球员的最佳代表，家喻户晓的美式足球明星，他的成功有目共睹。

熟知他的人说他是个天生的运动员，他天赋异禀，是每一位足球教练梦寐以求的前锋球员。获选进入美式足球名人榜的明星教练比尔·华西发出这样的赞叹："在我所认识的人当中，杰瑞·莱斯的体能是最棒的！"仅凭着天赋并不足以铸就传奇，杰瑞·莱斯的成功有着一个更重要的原因，那就是严于律己、不断挑战和战胜自我。

当杰瑞·莱斯还在高中校队的时候，每次练习之前，摩尔高中球队教练查尔斯·戴维斯都规定球员以蛙跳的方式，弹跳蹦向一座40码高的山丘，来回20趟后才能休息。密西西比的天气炎热而潮湿，莱斯在完成第11趟之后就感到吃不消而打算放弃，当他打算偷偷溜回球员休息室时，他意识到自己不能就此放弃，不能被自己的惰性打败，于是他掉过头来回到练习场完成了教练规定的训练任务。

成为职业球员后，他每天坚持训练，当其他球员享受假期时，他却坚持每天早上七点起来训练直到中午。

美国职业足球联盟明星凯文·史密斯评价他说："他的确天赋过人，然而他的努力更是凌驾于他人之上，这正是好球员与传奇性球员的分野。"

人最大的胜利就是战胜自我，即使在独处、无人时，也能坚持自律、自制，不随意放纵自己，从而养成良好的习惯、坚持正确的道路，必将收获精彩的人生。

## 完善人生观，才不至失去得来不易的成功

【人生悟语】

人生观归根结底处理的是个人和他人、与社会的关系，也就是私与公的关系。只有私心，凡事都只为自身考虑，最终难以实现真正的人生价值。

人为什么活着？人应当怎样活着？对于每一个人来说，都无法逃避这两个问题；千百年来，无数哲人都在思考人生的目的和意义、探索人生的态度和活法。不同的答案揭示了不同的人生观，它决定着我们做人的标准、把握着我们人生的方向。

古语云："仓禀实而知礼节，衣食足而知荣辱。"但是在纷繁复杂的现代社会中，丰衣足食而忘记廉耻、生活美满却不知惜福、身居高位而放弃自律，这些现象并不少见。原因何在，寻根究底，正是缺少正确的人生观。

然而，什么才是正确的人生观？稻盛先生的回答是：无私。人生观归根结底处理的是个人和他人、与社会的关系，也就是私与公的关系。只有私心，凡事都只为自身考虑，最终难以实现真正的人生价值；私心从来都是和欲望携手并行的，只为自己活着，到最终也将被欲望的泥沼所湮没，来之不易的成功也容易毁于一旦。只有摆正人生观，用正确的人生态度引导生活和事业，用无私利他之心去经营和规划，才能够不断创造成功。

稻盛和夫在创办日本第二电电时，目标只有一个，就是"降低国民的通信费用"。这并不是稻盛为了打造公司品牌、提升公司知名度而提出的口号，而是第二电电上下都为之奋斗的理想。

但是，日本当时的通信现状并不是第二电电凭借一己之力就能够改变的。当时，手机领域实际上是日本电报电话公司一家独大，占据着垄断地位。而行业中规模较大的DDI公司和日本移动通信虽然通信制式相同，却把全国的区域一分为二地开展各自的业务。如果维持现状，它们根本不足以和日本电报电话公司抗衡。垄断致使市场的竞争机制无法发挥调节作用，在提升服务和降低收费方面自然就无法给消费者带来利益。

于是，在2000年的秋季，稻盛主动提出将自己创办的DDI公司和国际通信巨鳄KDD公司、日本移动通信合并在一起，共同发展，激发行业竞争机制。

但是，在合并时是采用"吸收合并"还是"对等合并"的问题上，大家都有自己的思考。

回想过去有些银行在"对等合并"之后产生了持续不断的主导权纷争，稻盛经过再三思考，认为三家不应以对等的方式合并，他提出了以DDI公司为主导的合并方案。这个方案并非是稻盛以自己公司的利益为出发点做出的考虑，而是为了使合并后的新公司能迅速走入正轨做出的冷静判断。

稻盛认为，事业发展的目标不能只是为了自身的利益，更多的是为社会做出贡献。企业的根本使命是给消费者提供高质量的产品和高水平的服务。仅凭借简单的合并并不能达到这个目标，为了唤起市场竞争机制从而给消费者和社会带来

利益，合并后的新公司必须避免因争夺主导权而带来的精力分散和经营责任模糊，必须用最快的时间顺利开展业务、开始长期稳定的经营。在这三家公司中，DDI的业绩最好，经营基础最扎实，由DDI掌握主导权对新公司最为有利。并且，稻盛还建议合并之后，让日本移动通信公司和KDD公司的第一大股东丰田公司作为仅次于京瓷公司的第二大股东。

稻盛将他的这些想法开诚布公地向各方做了说明，大家对他的方案都表示非常认同，三家公司合并重组后成为了新公司第二电电。现在，第二电电已经发展成为仅次于日本电报电话公司的日本第二大通讯公司。

试想，如果稻盛不是一心想着为消费者创造利益，而只是想着自己公司的利益，那么他就不能够促成这次合并的成功，DDI在行业巨头日本电报电话公司的巨大垄断实力的挤压之下，恐怕难保稳定的生存。为着他人和社会的利益去努力，最终也成就了自己。“我为人人，人人为我”讲的也就是这个道理吧。

人为什么活着？如同远航的罗盘，如同夜行的灯火，这个问题的答案就是我们的人生指南。懂得了为了什么而活，才明白该怎样去活着，也就是明白了该怎样选择、怎样行动，最终决定了我们拥有怎样的生活。树立正确的人生观、完善我们的人生观，坚持人生正道，守住来之不易的成功。

## 勿把人当对手，而与天常相对

【人生悟语】

我们享受着太阳的恩赐，享受着自然的风风雨雨。每一个生命的契机都是那么的难能可贵，我们有权为我们自己的生命争取一些“辉煌和灿烂”，我们同样也应该为那些和我们共存的生命留一些温暖和光明。

在稻盛先生看来，所谓与天常相对，就是指人生在世，事事顺应自然，如果事事强求硬索，千般计较，那么这心也就不会平淡下来。与天常相对，能够保持一颗平常心态，则宠辱不惊，处变不惊，也不再患得患失。心境不被浮华所扰，不被误解所困。

人生处世是一门深奥的哲学。没有老师手把手地教你。这条路必需得我们自己选择，自己走，性格与心怀不一样，选择的行走方式行走路线也是各不相同的。勿把人当对手，首先需要一种宽容别人的海量。得有容忍别人的气度。得有

一种替别人着想的心怀。特别是当别人说了伤害我们的话，做了伤害我们的事，以至于使我们气得咬牙切齿，忍无可忍的时候，那些带着诅咒的骂语就在心里酝酿准备着出口，那种以牙还牙，以眼还眼的切实措施也即将实施，劝你慢行一分钟。在这最后一分钟的时间里，试想你心中的愤恨是别人转加给你的，你会怎样？结果不清自明。

你愤恨的心会在这份友善的宽容中慢慢平静起来。恨，不再咬牙切齿；愤，不再忍无可忍。勿把人当对手，其实就是一份忍让后的海阔天空。任何时候，都不要把别人当成对手，不要将人逼上绝路，留一条路给别人，同样也是给自己留了一条路。

在世上不与天常相对的人，有跻身于仕途，为升迁而费尽心计，踩着身边的人往上爬的同时将很多人当做对手，算计、阻挠、甚至是不惜违法犯纪将人置于死地。还有为情，为工作，甚至为一些些微不足道的事，损害他人利益，最终以失去自己珍贵的东西为代价，甚至了结自己的生命……这些人在我们看来，是不是可笑而又可悲？可我们要扪心自问，会不会某一天，我们也会成为他们中的一分子？很多人经常乐此不疲地模仿别人的缺点，暴露别人的短处。

或许你在模仿别人短处的时候，确实会博取一时的欢笑，但是，在赢得笑声的同时，你可能已经伤害了他人，同时又替自己树立了一个敌人，甚至还可能为自己一时轻率的举动付出沉重的代价。稻盛先生在创立京瓷及和在以后企业的发展中，一直是以宽大的胸怀理解体谅下属，以“利他”之心处世并且经营他的企业。他的成就不是以损害对手的利益而取得的，而是以与天常相对的平常的心态。人们敬仰他不仅是因为他做出的成就，还因为他与世无争、淡泊名利的生活观念，也就是与天常相对的生活方式。

勿把人当对手，与天常相对，其实是一种最简单的生存方式，就是放宽心态，平静地对待每一个日子，稻盛先生曾说：“每一个人和每一件事，活着就是一种最基本的享受。”但生活中，很多人却超越了这种最简单的定义，让活着成为一种累赘。其实退掉那层华丽的外衣，人还是一个简单的人，人不能因为一个华丽的外衣而变得超越一切，凌驾于一切之上。之所以我们都痛恨这些人、这些事，就是因为我们每个人心中都有一个关于活着最基本的定义，任何超越他、诋毁他、凌驾于他之上的，我们生命的那条底线都会被深深地触动。

我们享受着太阳的恩赐，享受着自然的风风雨雨。每一个生命的契机都是那

么的难能可贵，我们有权为我们自己的生命争取一些“辉煌和灿烂”，我们同样也应该为那些和我们共存的生命留一些温暖和光明。勿把人当对手，而与天常相对，留一些友爱和关心给身边的所有东西。等有一天我们都能在心里把“别人当成我们自己”的时候，就接近与天常相对了，到时候我们人类生活的花园真的到处都是“阳光灿烂，温暖如春”了。

## “纯粹之心”才具备将人引向正确之途的伟大力量

【人生悟语】

纯粹之心与人相处表现出助人为乐的品质，以不图回报，无私的心态去对待周边的人，也就为“好人缘”打下了基础。

曾经有人说过，不论事业或是政治，资金、地位与能力都具备，煞费苦心，拟订计划，酝酿战略战术，却仍有出师不利之时。然而，心思单纯的人，以简单纯粹之念为出发点考虑问题，开始行动后还尚未回过神来，便已大获成功，一鸣惊人。纯粹、美好之心，坦率、真挚的想法，这之中其实蕴藏着惊人的力量。获得巨大成功的人，往往发端于这种至纯之念。

作为一个领导者只有具备纯粹之心，才能做到一切以事业为重，不以个人好恶、恩怨、利害、需求为标准选人用人，而是唯才是举、量才而用；只有能包容，才能用人之长、容人之短，将众多人才聚集到党和国家事业发展中来，让人才有用武之地而无后顾之忧。稻盛先生说过，历史已经证明，金钱、地位、权力、计谋，在毫无阴霾之心、诚心实意之志面前，是毫无招架之力的。真正的伟业正因为源于高洁无瑕之念，从而得到许多人的协助，才能成功。

有什么心态就有什么结果，多以纯粹的心态去观察事物，也许这会乐趣无穷。但是世人很难做到以纯粹之心待人待物，他们在利害得失中穿梭，囿于浮华、宠辱，产生了种种思量和千般妄想。他们心思复杂，因而也将问题复杂化，于是在生命的表层停留不前，迷失了自己。一个人只有具备纯粹之心，将功名利禄看穿，将胜负成败看透，将毁誉得失看破，才能在任何场合放松自然，保持最佳的心理状态，充分发挥自己的水平，施展自己的才学，从中实现完满的“自我”。

稻盛先生在接触西乡遗训之前，已经成功创建了京瓷公司，而且在经营实践中他已经感悟到，一个组织只有将领导者的意志，观念灌注进去，它才有生命，才会生机勃勃。当领导者不具备纯粹之心，只懂得考虑私事时，组织的机能将会

停滞，组织的生命将会萎缩。但是如果全身心扑在事业上，扑在京瓷的经营上，自己的人生不是太单调、太枯燥了吗？而且当时京瓷发展迅速，利润已经非常可观，而稻盛的工资却比一般干部高不了多少，他内心也有不平衡："是我的技术为企业创业打下了基础；是我夜以继日忘我工作，促进了企业的发展；是我的才能给公司带来了成功，我获取与贡献相对应的报酬，难道有什么不对吗？"

正当他矛盾烦恼时，读到西乡遗训，犹如醍醐灌顶、当头棒喝，并由此更坚定了他的以"纯粹之心"，经营的信念。他身上有一种高效、敬业和忠诚的职业精神。言行举止无不坚持着纯粹之心，在公司的业务活动中从不掺杂个人私心。当京瓷公司股票上市时，他以纯粹之心待人待物，为了集体利益，放弃了让自己财富大幅增值的机会，选择发行新股，收益全部归公司所有。他公开宣布放弃"世袭制"，并不让任何亲属进入企业经营管理层，也正是由于具备了纯粹之心。从而，他的企业不断发展壮大。成就了他在完全陌生的领域很快获得了不可思议的巨大成功。

纯粹之心与人相处表现出助人为乐的品质，以不图回报，无私的心态去对待周边的人，也就为"好人缘"打下了基础。身边的朋友多了起来，自己有困难的时候大家也自然会很乐意伸出援助之手。多几个人帮忙，也就是越接近成功。

对人对事简单相待，不顾虑重重，具备纯粹之心，享受自然环保的生活，对身边的人与事常怀感恩之心，让人生变得透彻明亮，这样的人，其魅力如一泓清泉，清亮自己，也滋润他人。今天，我们正处在一个价值观念日趋多元化的时代，当尘世中浮躁的人们为苦苦找不到一根可以衡量人生价值的标杆的时候，更应该具备纯粹之心。

一个具备纯粹之心的人，就算没有华丽的语言，没有矫饰的表情，便能触动每一个热爱生命，热爱生活人的心弦。可以使自己的生命变得更有意义，绽放得更绚烂，使生命更有价值些，散发出更璀璨的光芒。

## 事到临头趁势而动，事业绝难持久

【人生悟语】

做事要懂得规划，要学会早作准备，谋划明天。明天是未来时，是希望。在世一天，就有一个明天。要在以往经验教训基础上，主动做好工作。要坚持主动人生，主动规划，主动设计，提前做好准备。

《庄子·逍遥游》："天之苍苍，其正色邪？其远而无所至极邪？其视下也，亦若是则已矣。"天地很大，我们根本就不可能知其所以然，世界上身无分文的人并不是最贫穷的，而没有远见的人才是最贫困潦倒的。有了远见之后，还得有一种凡事都提前准备、计划的习惯，因为要是事到临头才采取措施，往往一事无成。稻盛先生说，人要有持之以恒的胆识与勇气的，要有长远的计划与目标，在制订计划以后，就要往目标的方向努力。而不能目光短浅，做出一些短视的行为和判决，仅仅以眼前的一点利益为满足，只要没有利益，就立即失望甚至放弃，这种人不能取得大成就。

有两个大学毕业生被一同分配到一个部委的某个处，其中一位同学在工作之前，就很好地考虑和分析了自己的特长，以及自己在学校的学习工作表现：比如学习一般，但是很擅长社会活动。所以认为自己适合在行政系统长期工作下去。于是就给自己定了一个目标：三年之后当处长，五到十年之后当局长，但是另外一名学生就觉得还是工作一段时间再说吧。

第一天报到后，两位都很卖力，毕竟是刚从学校毕业，素质也比较高，扫地、打水，认真完成领导交代的任务，加班，等等。两个人的工作表现很相似，但一旦有机会时，两人的反映就不一样了。刚好单位有一个援外机会，前一位有规划的同学没有选择援外，他想如果处里正好有一个重要的课题，不出去就能利用这个机会熟悉处里的工作，培养自己的核心能力。

而另一位同学认为出国挣点钱，见见世面也不错，回来再说吧。结果两年后回来，没走的那位同学已成了处里的骨干。在很多业务上更能理解处长、司长乃至部长的意图，也更能准确快速做好手头的工作。而另外一名同学就需要重新熟悉和适应这个环境，虽然他也出国并挣了一些美元。大家一定知道结果：三年以后，当初有自己人生规划的同学如愿以偿地当上了处长，而另外一位则只是他手下的一个兵。

这个例子说明，无论是个人还是企业，如果有了自己长期的战略规划，他在工作过程中就会围绕这个长期目标，达到自己的核心能力，才能够实现自己的长远目标。也说明了制定战略目标，提前准备的必要性。

做事要懂得规划，要学会早作准备，谋划明天。明天是未来时，是希望。在世一天，就有一个明天。要在以往经验教训基础上，主动做好工作。要坚持主动人生，主动规划，主动设计，提前做好准备。比如考一个注册审计师、土地评估

师等，可随时应聘，不受年龄限制。这就需要早掌握信息，早谋划，早准备。

稻盛先生曾经指出，事到临头趁势而动，事业难持久。一个经营者或是领导者要想让自己的企业或是团队不断向前发展、不断壮大，就得学会提前准备，要做长远的计划、打算，不能事到临头，才采取措施。

要是我们安于现状，事到临头趁势而动，没有长远的计划与提前的准备，就会变得苟安，就会退步。在事业的提升中，不管是执行计划，还是在追求理想的过程中，我们一定要从具备长远的眼光和造作准备的行动，以便进行深刻的思考、困苦和磨砺，从中获得一些创新的想法。在这个准备过程中，我们也能及时发现问题，及时解决问题。每一个问题分开解决，一次追踪一个问题，就很快找到问题的根源，也就能以最简洁的方式解决问题。

世界会向那些有目标和远见的人让路，自信、执著、富有远见、勤于实践，会让你握有一张人生之旅永远的坐票。

## 不惜生命，不图名誉，便很难对付

【人生悟语】

人类几乎所有的危机，包括金融危机，无不是人的私心，特别是各种组织的领导者私心膨胀、贪图名誉带来的结果。

一般人要么看重生命，要么看重名誉，很少有人做到既不图名誉，又不惜生命。因为对于每个平常人来说生命是宝贵的。每个人的生命只有一次，不可替代，不能更新，生命的宝贵在于它的唯一性。名誉也是重要的。因为名誉是由尊严、气节、品德、成就和地位组成的，名誉是生命存在于社会中的衍生物，是有形生命的无形外衣。

以生命为重的人会选择生存而放弃其他。生命是脆弱的，正因为生命的脆弱才使人有强烈的求生本能，这种本能往往会使人性不完美的一面，在特定的环境里极度地膨胀，这与其他一切与生命相比，显得微不足道了。

以名誉为重的人会选择舍弃其他东西，比如生命。名誉是神圣的，当人对名誉的认识能脱离了小“我”，升华到大“我”，个人的名誉等同于国家、民族的名誉和利益时，人会坦然地将生命化做名誉的祭品。但是不可把追求名誉作为人生目标。

人对名誉的追求，如果超出了限度，超出了理智时，常常会迷失自我，不是你想干什么就干什么，而是名声要你干什么你就得干什么。谚语云："名声躲避追求它的人，却去追求躲避它的人。"这是为什么？著名哲学家叔本华回答得很好，"这只因前者过分顺应世俗，而后者能够大胆反抗的缘故。"就名声本身而言，有好名声，也有坏名声，还有不好不坏的名声。喜欢好名声，鄙视坏名声，这是人之常情。

有人称，名声为人生的第二生命，有人认为，名声的丧失，犹如生命的死亡。蒙古族还有一句谚语："宁可折断骨头，也不损坏名声。"这些话都是为了维护好名誉，其涵义是做人就要做个堂堂正正的人，不干那些偷鸡摸狗坏名声之事。

名利之心人皆有之。有名利之心也是很正常的，但关键是要把握好尺度，懂得进行自我控制，不要把名利看得太重，超出限度，如果把名利看得太重，整日提心吊胆，被名利所累，这样的人是毫无乐趣可言的。但往往很多时候，我们在生活中会出现一个我们不能选择名誉或者是生命当中任何一个的场景。我们在生活会有超过名誉和生命的追求。正是因为很多人不惜生命，不图名誉，每场战争中，都会有浴血奋战、舍生忘死的勇士，每次地震、山火、台风、洪水到来时，都会有人战天斗地、舍己救人，每个歹徒行凶的场合，都会有见义勇为的英雄。

领导者成大业，秘诀在哪里？稻盛先生最为崇敬的西乡一语道破："置自己的生命、名誉、地位、财产于不顾的人物，最难对付。然而，领导者不达到这种无私的境界，最终难成大业。"正是由于稻盛先生一直将西乡的遗训作为个人修养和企业的经营理念，他在取得一些成绩后，还能继续有所作为。

稻盛先生把"不惜生命，不图名誉的无私精神"看做大大小小一切组织的领导者的首要条件。上至国家，下至企业，任何组织，哪怕是一个非营利的小小的学术机构，领导者是否做到了这点，往往决定了企业的盛衰乃至国家的兴亡。他认为这是超越时代、超越国界、超越组织规模的普遍的真理。回顾历史，再看看这个世界，看看我们周围的现实，我们就会明白西乡、稻盛，他们说得多么有道理。

稻盛先生指出，不仅是企业，而且人类几乎所有的危机，包括金融危机，无不是人的私心，特别是各种组织的领导者私心膨胀、贪图名誉带来的结果。稻盛先生是成功的典范，他身上兼备了这些不图名誉，不惜牺牲的无私的精神，并在企业经营上将这种精神发挥到了极致。因而稻盛的事业可谓一帆风顺。

一个人在社会上应该追求名誉，但不能为了名誉而出卖自己的人格。生命固然重要，但人的一生，应该有胜于生命的追求。不惜生命，不图名誉的人是很难被击败的，当一个领导者具备了这样的品质，他的企业或是国家就能发展壮大，在企业或是国家的发展中，就能减少很多阻力；当一个国家的很多普通人也具备了这种品质之后，这个国家就能繁荣昌盛。

## 【稻盛智慧】如何导演人生这台戏

“认真过好每一天”——这看似简单，其实却是人生最重要的原则之一。

这就譬如剑术，练习时不用竹剑而用真剑。又譬如拉弓，必以满月之势，不松弛、不懈怠，在极度的紧张中有的放矢。总是以如此拼命、认真、奋力地思想准备和态度，面对每一天的生活和从事每一天的工作。这样我们就可能按照我们自己设计描绘的那样去度过人生。

人生就是一台戏，我们每一个人都是人生的主人公。不仅如此，这台戏的编剧、导演、主演都由自己来担任。我们的人生这样自导自演的机会只有一次。

所以，最重要的是如何去演绎自己的人生，如何用尽一生的光阴描绘脚本，自己扮演一个怎样的角色。

胸中必须时刻有燃烧的愿望和激情，随时随地“极认真”地面对生活中的每一件事情。通过这些过程的反复、积累形成我们人类的价值，使我们人生这台戏更充实、更完美、结出丰硕的果实。

若没有满腔的热情，即使能力强、思维方式正确都不能结出硕果，即使写出非常缜密、优秀的剧本，也无济于事。所以要让这台戏更真实，更好看，“极认真”的热情是必需的。

对于任何事情，都要认真去面对、接受挑战——这也是“置之死地而后生”。也就是说，面对困难不逃避，直面应对。

面对困难，我们是视而不见，回避推诿，还是不折不挠，直面应对，这是能否取得巨大成功的区别所在。

无论什么事都要有必胜的迫切心情，再加上单纯朴实地对待万物的谦虚态度——就能找到平日可能忽视的解决问题的线索。

我把这种情况解释为“神灵的细语启示”。那是因为我感觉到连上帝都同情那些吃苦耐劳、拼命努力的人，向他们伸出援手，作为回报。所以，我时常激励员工“加油！加油！直到上帝都想伸手支援为止”。

勇于面对困难，把自己逼至极限。有了这种意志就能变不可能为可能，孕育出丰硕的果实。正是这种积累，给人生这台戏的剧本注入生命，使之成为现实。

“重视书本，更应重视实践”，这也是人生中极其重要的原理原则。换句话说，“知晓”与“办得到”不是一定相等的。它告诫人们仅仅知晓是不够的，必须是有把握能够办得到的。

关于陶瓷的合成，阅读相关书籍便可知晓这种原材料和那种原材料混合后炼制几次就能得到怎样的陶瓷。但是，按照理论尝试去做却不能得到心中想要的东西。只有在现场积累经验才能逐渐把握精髓。知识加上经验才能使之成功。否则，不过仅是“知晓”而已。

在信息社会、偏重知识的时代，多数人认为“如果知晓就能办到”，这种观念其实大错特错了。“知晓”与“办得到”之间有很深的鸿沟，能够填补这道鸿沟的就是现场的经验。

成立京瓷公司后不久，我参加了一个经营方面的讲座，因为讲师的名单中有本田技研工业的创始人本田宗一郎先生。该讲座租用温泉旅馆三日两晚，参加费用数万日元，在当时这是一大笔钱。本田先生的大名我是倾慕已久，所以，不顾周围人的反对，强行报名参加了。

当天，所有学员泡过温泉后，穿睡衣坐在大会场，等待本田先生的驾临。过了不久，本田先生露面了，似乎是从本田公司的滨松工厂直接赶来，工作服上沾满油污。而且，一开口就作了一番训斥。

“大家来这里是干什么的？好像是来学习经营的，可是如果有这个时间，那就请早点返回公司干活。泡泡温泉、吃吃喝喝不可能学好经营。我没有向任何人学习经营就是证据。看看我这样的男人也能搞好经营。其实，你们要做的事情只有一件，就是赶快回到公司积极投入到工作中去。”

本田先生最后又恶狠狠地补充了一句“支付如此昂贵的费用的傻瓜在哪里？”会场寂静无声，因为本田先生说得确实有道理。

见此情景，我更为本田生的魅力所倾倒，同时也想："好的，我也快点回公司工作"。

本田先生告诉我们在榻榻米上学习游泳是多么地愚蠢。在榻榻米上不可能学会游泳。还不如立即跳入水中，奋不顾身地挥动手脚。若没在现场挥洒汗水就不可能做好经营——本田先生自身就是如此，成就一番伟业的智慧只能从经验的积累中得到。只有亲历亲为的体验才能成为最宝贵的财富。

成事的人是自我燃烧、还把能量传递给周围的人，他们绝对不是按照他人吩咐、等待他人命令才开始行动的人，而是在指令到来以前，自己率先而为并成为别人的榜样，是富于能动性、积极性的人。

那么，怎样才能成为自燃型的人呢？如何才能获得自我燃烧的体质呢？其最大且最佳的办法就是"热爱本职工作"。我曾经这样写道：

"从事一项工作需要相当大的能量。能量能激励自我，燃烧激情。燃烧自我的最佳方法是热爱本职工作。无论是什么样的工作，只全力以赴地去干就能产生很大的成就感和自信心，而且会产生向下一个目标挑战的积极性，在这个过程的反复中你会更加热爱工作。这样，无论怎样地努力，都不会觉得艰苦，最终能够取得优秀的成果。"

总之，"热爱"才是最大的动机，意愿也好、努力也好、成功之路也好，所有这些基础都是"热爱"。

"情人幽会，千里也成一里"，"爱好、是进步的动力"，正如这些世代相传的俗话谚话一样，如果热爱，自然而然地产生积极性、作出努力，在最短时间内进步。在别人看来是千辛万苦，而本人非但不认为苦甚至当做乐趣。

因为工作繁忙，我很少待在家里，所以，附近的邻居担心地对我的妻子及家人说："您先生什么时候回家啊？"乡下的双亲也曾写信忠告："这样辛苦工作当心搞垮身体啊。"

但是，当时我本人毫不在乎，因为喜爱，既不难受也没有觉得疲劳。

实际上若不如此热爱工作就不可能产生如此卓著的成果。无论哪个领域，成功的人往往是那些沉醉于自己所做的事的人。热爱你的本职工作——这可以说是通过工作使人生丰富多彩的唯一出路。

超越自我改变人生。

那么，无论如何都不能热爱本职工作的人怎么办才好呢？不管怎样，首先，竭尽全力、专心致志、全神贯注于本职工作。

这样，渐渐地在痛苦之中逐步产生喜悦感和成就感。“热爱”和“全神贯注”就如硬币的正反两面，是因果关系的循环。因为热爱才能全神贯注，全神贯注之中自然而然热爱上了。

当然，最初难免有些勉强。但是，必须要反复对自己说，“自己正在从事一项了不起的工作”，“这是多么幸运的工作啊”。于是，对工作的态度自己而然就有了大转变。

无论什么工作，专心致志、全神贯注就能创造佳绩，从而渐渐产生乐趣、兴趣。一旦感兴趣，积极性将更高，就会成果频出。在良性循环中，就能感觉自己在某一个时间里爱上了这项工作。

前面已经讲过，我大学毕业后就职的公司是一家随时都有可能倒闭的破烂不堪的公司。很多同事相继辞职，只留下我一人。没有办法，我只能想“不管怎样，首先要努力做好眼前的工作”。不可思议的是决心一定就不断取得了良好的研究成果。当然，研究变得更加有趣，我以更高的热情投入到工作中去，由此进入了一个良性循环期。

尽管感觉厌烦工作，仍坚持再作一些努力，忍辱负重、积极向前，这将导致人生的根本大转变。

可以说，此时最重要的是“战胜自己”。所谓“战胜自己”就是要抑制利己欲望、自我告诫不要姑息自己。否则，既不能成就任何事业也不能最大限度发挥自己具备的能力。

例如，有人认真学习得了80分。与此相对，有人头脑灵活、精明但不好好学习得了60分。后者对前者说：“那个人是个努力学习功课的好学生，取得好成绩是理所当然的。我只要认真学习，分数一定比他还高。”

这样的人进入社会以后，自己不努力成不了大事，还贬低他人以达到抬高自己的目的，“他大学时代没什么了不起的，我的成绩比他好几个数量级。”

如果仅仅针对潜在能力来说也许有道理。但是，对待事物的态度、热情有天壤之别，按照“人生方程式”，将导致彼此的人生出现逆转。

所谓努力学习功课的学生，是指想看的电影、电视不看，不安于舒适，从正面与困难作斗争的学生。社会上取得成功的人也同样，一定是抑制自己想玩的心情而辛勤劳动的结果。鄙视这种人的人，不正视自己的逃避与懒惰，却斜眼远观别人真正的辛勤劳动。

这里所说的一个人的真正能力，也许还包括坦率地对待事物的克己之心。即使有非凡的能力，但自己乐于安逸，舍不得努力，从某种意义上说是欠缺“运用自己与生俱来的才能”的能力。

要在人生这个长长的大舞台上演绎一台出色的戏，取得丰硕成果，这种能力，不是单纯比较脑细胞数量的多少。而是无论何时，一丝不苟地工作，面对困难，百折不挠，这是成功的唯一途径，也是我们日常应该牢记在心的原理原则。

认真、拼命，尽力工作——听起来也许有些平凡。但是，正是这些平凡的语句里隐藏着人生的真谛。

# 第六课　“活着”的经营之道

人为什么活着？视自省为必修功课的稻盛先生，每天都要向自己提出这一问题。他认为，人活着，总是要创造一些正面的东西留给人们。每个人都能成为圣人，只要他心中想着好事，做着好事，惠及他人，提升自己，也就是稻盛先生所说的“自利利人”，就能在人生的道路上走出一片天地。

# 第一节　人皆可圣：人生的目的在于追求美好心灵

## 拼尽全力，活在当下这一刻

【人生悟语】

做好眼前的事，才能创造出最有希望的生活和最有价值的人生。

所有的一切都发生于当下，过好每一天，才能找到真正的力量，发现通往幸福之路的入口，不会把握当下的人，即使有多宏伟的目标也只是夸夸其谈，如沙漠中的海市蜃楼，无法企及。

稻盛先生告诉我们，做好眼前的事，才能创造出最有希望的生活和最有价值的人生。持续过好内容充实的“今天”这一天——这个观点在京瓷的经营中无时无刻不体现出来。

稻盛和夫的京瓷公司创建至今，从来不作中长期经营计划。新闻记者们采访他的时候，经常提出想听一听他们的中长期经营计划。而当稻盛回答“我们从不设立长期的经营计划”时，他们便觉得不可思议，露出疑惑的神情。

稻盛对此作出了解释：因为说自己能够预见到久远的将来，这种话基本上都会以“谎言”的结局而告终。他认为“多少年后销售额要达到多少，人员增加到多少，设备投资如何如何”这一类蓝图，不管你怎样着力地描绘，但事实上，超出预想的环境变化、意料之外事态的发生都不可避免地会出现。这时就不得不改变计划，或将计划数字向下调整。有时甚至要无奈地放弃整个计划。这样的计划变更如果频繁发生，不管你建立什么计划，员工们都会认为，“反正计划中途就得变更”，他们就会轻视计划，不把它当回事。结果就会降低员工的士气和工作热情。

同时，目标越是远大，为达此目的，就越需要持续付出不寻常的努力。但是，人们努力，再努力，如果仍然离终点很远很远，他们就难免泄气。“目标虽然没达成，能这样也就可以了，差不多就算了吧！”人们常常就在中途泄气了。从心理学的角度看，如果达到目标的过程太长，也就是说，设置的目标过于远大，往往在中途就会遭遇挫折。与其中途就要作废，不如一开始就不要建立。

自京瓷创业以来，稻盛和夫只用心于建立一年的年度经营计划。3年、5年之

后的事情，谁也无法准确预测，但是这一年的情况，他都能应该大致能看清，不至于太离谱。只要做好这一年的年度经营计划中每个月，每一天的工作，成功后也就离你不远了。

在稻盛先生的经验中，做年度计划，就要细化成每个月、甚至每一天的具体目标，然后千方百计努力达成，活在当下这一刻，过好这一刻无论是对我们的事业还是日常生活都有很重要的意义。

清晨，当我们睁开眼睛的时候，深吸一口新鲜空气，抱着这样一个心态：今天一天努力干吧，以今天一天的勤奋就一定能看清明天。这个月努力干吧，以这一个月的勤奋就一定能看清下个月。今年一年努力干吧，以今年一年的勤奋就一定能看清明年。

就这样，每天在“拼尽全力，活在当下这一刻”的自我暗示和勉励下，一瞬间一瞬间都会过得非常充实，就像跨过一座一座小山。小小的成就连绵不断地积累、无限地持续，这样，乍看宏大高远的目标就一定能实现，正如荀子在《劝学》中所说“不积跬步，无以至千里，不积小流，无以成江海”。

“拼尽全力，活在当下这一刻”在稻盛和夫的人生理念中，就是最确实的取胜之道。

## 人生是为心的修行而设立的道场

【人生悟语】

人生是为心的修行而设立的道场。人生的目的就是在灾难和幸运的考验中磨炼自己的心志、磨炼灵魂，造就一颗美丽的心灵。

生活中，我们无休止地追求金钱、地位、名誉，乐此不疲。此外，盼望出人头地，也是人生的动力之一，这当然不应一律加以否定。但是在我们拼命追逐这些东西的时候，也时常会向自己提出这样的疑问：

“人类活着的意义、人生的目的到底是什么？”

对于这个最根本的疑问，稻盛和夫作出了直接回答，那就是提高心地，修炼灵魂。

稻盛先生认为，人生是为心的修行而设立的道场。人生的目的就是在灾难和幸运的考验中磨炼自己的心志、磨炼灵魂，造就一颗美丽的心灵。他认为人之所以来到这个世上，是为了比出生时更为进步，或者说是为了带着更美一点、更崇高一点的灵魂死去。

人生在世苦难多，正是这样的苦难，才是对修炼灵魂的一种考验，也是锻炼自我人性的绝对机会。所谓今生，是一个为了提高身心修养而得到的期限，是为了修炼灵魂而得到的场所。在稻盛先生的人生经历中，除了取得事业上的巨大成功，他一直践行着“提高身心修养，磨炼灵魂”。

稻盛和夫在42年的商业人生中，缔造了京瓷和第二电电两个世界500强公司。稻盛留给世界的财富，除了是在追求全体员工物质和精神两方面幸福的同时，要为人类社会的进步和发展做出贡献。

京瓷尽量让员工持有股份，这是因为稻盛不单单把员工当做劳动者，而是把他们视为同志和合作伙伴。1984年，稻盛把自己17亿日元的股份赠与1.2万名员工。稻盛的做法十分罕见。与美国梦大相径庭，稻盛和夫的想法和做法，纯粹是一个“日本梦”，让满怀理想振兴企业的人有了一个新的坐标。

在1985年，投入他所持京瓷公司的股票和现金等个人财产200亿日元成立稻盛财团，创设了“京都奖”。每年在全球挑选出在尖端技术、基础科学、思想艺术等各个领域取得优异成绩、做出杰出贡献的人士进行表彰，颂扬他们的功绩。

1997年，65岁的稻盛和夫身患胃癌，匆忙手术的两个月后，宣布退居二线，只担任名誉会长，并正式皈依佛门。自皈依佛门后，稻盛和夫将大部分时间用于慈善事业和到世界各地演讲。

稻盛先生有着“奉献于社会、奉献于人类的工作是一个人最崇高的行为”的个人信念，他不仅在事业上取得了巨大的成功，而且在这个过程中也磨炼了自己高尚的灵魂和崇高的人格，受到人们的尊敬。

无论一个人创造了多少物质财富，它们都只限于今生，即使积攒再多也带不到来世去。今生之物只限今世。如果说今生之物中有一样永不灭绝的东西，那就是“灵魂”，正如稻盛和夫所说：“人生是为心的修行而设立的道场”，只有属于灵魂的才是永远的。

# 好坏交替才是完整的人生轨迹

【人生悟语】

好坏交替才是完整的人生轨迹。人生的道路布满了荆棘，同时也有快乐的时光，有让我们感到幸福与成功的时刻，关键是保持正面的看法，用毫不动摇的决心、努力去面对人生中的失败与成功。

人生难免有挫折，我们总会抱怨人生事事都不如自己所愿，有的时候，会感觉怀才不遇，施展不开；有的时候会感觉不受重视，所有的努力，做出的成果，不受肯定，无人欣赏。挫折，确实是人生中不可避免的，关键是我们如何对待这些困难，俗话说，上帝为你关上一扇门，他一定会为你打开一扇窗。

在稻盛先生看来，好坏交替才是完整的人生轨迹。人生的道路既布满了荆棘，同时也有快乐的时光，有让我们感到幸福与成功的时刻，关键是保持正面的看法，用毫不动摇的决心、努力去面对人生中的失败与成功。

这是发生在稻盛年轻时的事，当时的他在事业上一路碰壁，十分无助。

稻盛年轻的时候一直运气不好，做什么都不顺利。但他相信上苍一定会一视同仁，23岁以前，他遭遇许多不幸，后来，大学的竹下老师给稻盛和夫介绍了京都的“松风工业公司”——一家制造输电用绝缘瓷瓶的企业。竹下先生说：“在那里，我有熟人，已同意录用你，你看怎样？”他当即低头表示感谢：“那就拜托您了。”心里说不出的高兴。

但是，瓷瓶以及陶瓷属于无机化学的领域，和稻盛的专业有机化学不对口。这家公司需要研究陶瓷的毕业生，于是他就急忙找了一位无机化学的教授，以鹿儿岛“人来”这个地方出产的一种优质黏土为对象，进行了半年的研究，作为研究成果，写了篇毕业论文。

决定去就职的“松风工业”，是日本第一家制造耐高压绝缘瓷瓶的企业，过去曾经风光一时。听说是京都的“名门企业”，而且是制造瓷瓶的有实力的公司，他父母就放心了。

稻盛带着手头仅有的一点钱，从鹿儿岛来到京都，进入“松风工业公司”。但他很快发现这家公司的经营状况非常严峻，等候发薪的一个月内，凑合着好歹

熬过去了，但到发薪日，公司却告之说："发工资的钱还没准备好，请大家再等一星期。"无奈等了一个星期，公司又说还要再等一个星期——公司的资金周转十分困难。

带着父母兄弟的鼓励和期望，好不容易来到京都，稻盛和夫想不到自己职业生涯的开始竟如此寒酸，如此狼狈。

稻盛先生的前半生，正如故事中所展现的那样，可以说是挫折连连，真是干什么都不如意。但是现在回头看，他意识到，这种种挫折乃是上苍为提升自己而特意赐予的磨炼和考验，人的能力正是在这种磨炼和考验中才能无限伸展。

在事业上屡屡受挫，困难重重的时候，稻盛先生没有气馁，而是用正确的态度对待考验，最终迎来了成功。稻盛先生的经历给我们的启示是，即使是在最难熬的逆境中，也要永远保持快乐的心情、积极的态度，并充满热诚。要拥有开阔的心胸、时时不忘实现自己的目标。不要因为接踵而来的挑战，就朝负面的方向想，变得悲观而愤世嫉俗，把所有的疑虑、负面的想法从心中根除，请牢记稻盛和夫的话："好坏交替才是完整的人生轨迹。"

## 持有正面的思维方式就会有幸福的人生

【人生悟语】

人生和事业的成功需要保持正确的思维方式，充满热情，提升能力，持有正面的思维方式显得极其重要，因为有了正面的思维方式，才会有幸福的人生。

两个人被关在同一间监狱里，在一个晴朗的夜晚，他们同时向窗外望去。快乐的人抬起头：啊，好美的星空，我出去后一定要好好享受这样的美景；苦恼的人低下头：怎么又是黑漆漆的泥土！

对于这个故事，我们一定不会陌生。但是生活中的你，是一个快乐人还是苦恼人呢？

不同的人在同样的环境中对待同样的事物，却有着截然相反的想法，这是他们对待事物的态度和思维方式不同造成的差异。

思维方式对人们的言行有决定性的作用，正面思维有利于我们处理任何事情时都以积极、主动、乐观的态度去思考和行动，促使事物朝有利于自己的方向转

化。它使人在逆境中更加坚强，在顺境中脱颖而出，变不利为有利，从优秀到卓越。

稻盛先生在北京大学的演讲“经营为什么需要哲学”中提出：人生和事业的成功需要保持正确的思维方式，充满热情，提升能力，持有正面的思维方式显得极其重要，因为有了正面的思维方式，才会有幸福的人生。

一切文明成果都是正面思维的结果，正面思维的本质就是发挥人的主观能动性，挖掘潜力，体现人的创造性和价值，它帮助人们从认知上改变命运，每个人都应该学会用正面思维来管理自己。

稻盛先生向我们列举了许多正面思维方式的表现，积极向上、具有建设性；善于与人合作，有协调性；性格开朗，对事物持肯定态度；充满善意；能同情他人、宽厚待人；诚实、正直；谦虚谨慎；勤奋努力；不自私，戒贪欲；有感恩心，懂得知足；能克制自己的欲望，等等。

稻盛先生指出，人生很多的失败，往往是因为“思维方式”变成负值，这类负面的“思维方式”如果不改正，不管你有多少财富，你都不可能有幸福的人生。要度过幸福的人生，要把工作做到最好、事业做到最大，就无论如何必须具备正确的、正面的“思维方式”。

看看下面这个关于思维的寓言故事。

为了改变一个乞丐的命运，上帝化作一个老人前来点化他。

上帝问乞丐：“假如我给你1000元钱，你如何用它？”乞丐马上回答说拿到钱，马上买个手机。上帝很纳闷，问为什么。乞丐说“我可以用手机同城市的各个地区联系，哪里人多，我就可以到哪里去乞讨。”

听了乞丐的回答，上帝很失望，但他没有死心，而是继续问道：“那么，如果给你10万元钱，你想做什么？”乞丐这回更高兴了，他说：“那我可以买一部车，这样我以后出去乞讨就方便多了，再远的地方也可以很快赶到。”

上帝这次狠了狠心，说：“给你1000万元钱呢？”乞丐听罢，眼里闪着光亮说：“太好了，我可以把这个城市最繁华的地区全买来。”上帝听完很高兴，以为这个乞丐突然间开窍了，没想到乞丐说了这么一句：“到那时，我就把我领地里的其他乞丐全部撵走，不让他们抢我的饭碗。”上帝无奈地走了。

故事中的乞丐，面对机遇，始终改变不了一个乞丐的思维，他想到的只是如何更好地为行乞创造条件，却没有想过抓住这个机遇，通过自己的努力来改变成为乞丐的命运，而想不到有了钱还用行乞吗？这注定他无法改变行乞的命运。故事向我们说明了一个道理：思维决定人生。

思维的正与负是人生成与败的分水岭。有了正面思维，负面思维就没有了立足之地。正面思维是负面思维的天敌，克制负面思维，用正面思维来置换负面思维，是事业成功和自我实现的唯一途径。

正面思维是人生路上的一盏指航灯，在这个过程中秉持积极向上、具有建设性，善于与人合作，有协调性，性格开朗，对事物持肯定态度的思维，正面面对自己的工作，把工作做得更出色，正面面对自己的生活，把日子过得更充实。如果能做到这些，我们的人生无论是轰轰烈烈还是平平淡淡，一定会硕果累累，一定会幸福美满。

## 人的价值由人的心灵决定

【人生悟语】

人生的意义在于修炼灵魂，首先要有纯洁美丽的心灵，这是思考人生首先要具备的，拥有什么样的心灵，就会选择什么样的人生，实现什么样的人生价值。

著名作家萧楚女认为："人生应该如蜡烛一样，从顶燃到底，一直都是光明的。"

文学家列夫·托尔斯泰说："人生的价值，并不是用时间，而是用深度去衡量的。"

科学家爱因斯坦认为："人只有献身于社会，才能找出那短暂而有风险的生命的意义。"

人生，是一个人生存、生活在世界的时间岁月。要在这段短暂而漫长的岁月里，有追求、有渴望，有奋进、有奉献、有坎坷、有失落，它伴随着你的人生，无论是阳光下，还是风雨中，都镌刻着人生的历程，体现着人生的价值。不同的选择构成不同的人生，不同的人生，形成了不同的价值。人的荣誉多少不是衡量人生价值的标准，人生的价值应该由人的心灵决定。

稻盛先生认为，人生的意义在于修炼灵魂，首先要有纯洁美丽的心灵，这是思考人生首先要具备的，拥有什么样的心灵，就会选择什么样的人生，实现什么样的人生价值。

被评为2007年感动中国的十大人物的程晓兰，用一颗医者的心向我们谱写了一个关于人生价值的感人故事。

1997年，当时是上海市虹口区广中医院理疗科医生的陈晓兰，偶然发现本院在使用一种叫“光量子氧透射液体治疗仪”的医疗器械。医院鼓励医生使用这种仪器进行所谓的“激光针”疗法，每次收费40元，每开给病人一次，医生都有大约7元提成。该仪器说明书称，以输液用葡萄糖或生理盐水为载体，经紫外线照射、高压充氧后输入人体，能提高血氧饱和度和机体免疫力。

但陈晓兰发现，没有人回答“药物在经过充氧和光照之后，药性是否会产生变化，以及这种变化是否会造成危害”这类问题。在医院，这种“激光针”被大部分医生宣传为“神仙机器”，而病人也对此深信不疑，因而每天有很多人排队在那里打针。而陈晓兰发现，多数打过针的病人没有留下病史记录，这意味着无法证实这种针是否会对人体造成潜在危害。

不久，她又发现与这种治疗仪配套使用的“一次性石英玻璃输液器”生产许可证编号、产品登记号等是假的。1998年，在陈晓兰多次举报之后，上海市有关部门宣布取消了这种疗法。

从那时至今，由于陈晓兰不懈举报而被查处的假劣医疗器械和治疗方法包括光量子透射液体治疗仪、石英玻璃输液器、鼻激光头、光纤针、半导体假冒的氦氖激光血管内照射治疗仪、血管内激光和药物同步治疗、伤骨愈膜和静输氧。

在她9年不懈的艰辛举报生涯中，陈晓兰两次无奈地使自己成为受害者。不惜以身试针获取假劣医疗器械证据。1998年，经她不断反映，她原来所在上海市虹口区广中医院被有关部门勒令停止使用“激光针”，但上海还有很多医院照用不误。

“他们还告诉我，只有受害者才可以去投诉，我既不是受害者，也不是该医院的职工，根本就没资格投诉。”陈晓兰说，为了打击层出不穷的假冒伪劣医疗器械，她决定自己先成为受害者。

此后，陈晓兰一连在上海的四家医院打了四针“激光针”。在这个特殊“患

者”努力下，1999年4月15日，上海市卫生局会同医保局、药监局作出了禁止使用“光量子仪”和石英玻璃输液器的决定。

她很快证实，这种光纤头注册证是盗自其他产品。她又通过全国人大代表向上海市主管卫生工作的副市长写信反映，使这种光纤头在2002年初被药品监管部门取缔，部分经营和使用单位受到处罚。

10年来，陈晓兰举报的8种假劣医疗器械被证实、被查处。在这10年中，有人把陈晓兰当做英雄，也有人把她称为“叛徒”。10年打假，陈晓兰花光了自己的积蓄，贴上了自己的健康，甚至被人污为“精神有问题”，原本平静的生活更是坎坷不断。

陈晓兰言行如一，她按自己内心的想法做事，维护的是公共利益。她被一些奸商列入“黑名单”，她是无良商人的眼中钉、肉中刺；她让一些官员咬牙切齿，因为她敲碎了某些官员的利益和脸面。于是她的人身安全常常受到威胁，但陈晓兰无怨无悔，矢志于打假。究其因，诚如她常说的一句话：“我是医生，我在和生命打交道！我要对得起自己的良心！”

作为一个医生，她有一颗美丽的心灵，曾经艰难险阻，她十年不辍，既然身穿白衣，就要对生命负责，在这个神圣的岗位上，她认为良心远比技巧重要得多。她是一位医生，治疗疾病，也让这个行业更纯洁，虽然在这条路上，她走得很艰难，但是她的人生也因此而熠熠生辉，在这个过程中也使自己的人生更有价值。

稻盛先生认为，展现人生的价值，必须用高尚品格和美丽的心灵造就光彩的人生。力图使自己活泼而不轻浮，严肃而不冷淡，自信而不骄傲，虚心而不盲从。成功时学会深思，受挫折时保持镇定，在追求人生价值中怀着一颗美丽的心，在奉献中实现人生价值。只有这样才能行进在人生的旅途上，经风不折，遇霜不败，逢雨更娇，历雪更艳。正如稻盛先生所说：人的价值由人的心灵决定，用美丽的心灵浇灌出一朵绚丽的人生之花。

## 即使处于最低潮，也不能失去对明日的希望

【人生悟语】

我们无法彻底免于痛苦和担忧。但是，即使是在人生最低潮时，也不要失去

愉快的心情和对明天的希望。

人的一生，失败、挫折皆为常事，有的人可以扛下来，有的人却受不了。能够扛下来的人不是他有什么神力，而是他心中有着坚定的信念，这种信念给了他希望，即使在极其艰难的环境中也决不放弃，让他看着美好的未来，而不是活在痛苦的失败里。

有句话说得好：这个世界上没有谁能使你倒下，如果你的信念还没倒的话。生活还得继续，就算为了可能的绽放，我们也不能放弃希望，有时候会感觉到，人生就是爬坡，放弃比选择更难。未来是美好的！

稻盛先生说过：我们无法彻底免于痛苦和担忧。但是，即使是在人生最低潮时，也不要失去愉快的心情和对明天的希望。

稻盛先生的一生经历了无数的挫折和考验，有痛苦，有失望，今天，他仍然相信人生可以如我们想象得那般美好。但是，在他就业之初，却丝毫不抱有这种想法，当时他觉得自己所做的每一件事都出了差错。然而，他并不放弃希望，并尽量满怀欢欣；就是因为这点，才有今天的一切，对于这一点，稻盛先生一直牢记在心。

希望就是力量。在很多情形下，希望的力量可能比知识的力量更强大，因为只有在有希望的背景下，知识才能被更好地利用。

一个人，即使他一无所有，只要他有希望，他就可能拥有一切，而一个人即使拥有一切，却不拥有希望，那就可能丧失他已经拥有的一切。

鲁迅曾经说过："希望是附属于存在的，有存在，便有希望，有希望，便是光明。"人生要是没有了对未来的希望，就会像失去控制的小船，随波浮沉。若有了希望，便有了前进的动力，有了战胜困难的勇气，有了奋勇拼搏的力量。稻盛先生指出，希望是热情的源泉，它孕育着荣誉，孕育着力量，孕育着生命，它使濒临死亡的人看到了生存；使屡遭挫折的人看到了成功；使身处绝境的人看到了力挽狂澜的可能。

在一个偏僻的村落里，有一位历尽沧桑的老人。由于命运的安排，她经历了一个女人所能遭遇的一切不幸。然而她却用一颗满盛着希望的心灵演绎了一个幸福美丽的人生。18岁时，她嫁给了邻村的一个生意人，可刚结婚不久，丈夫外出做生意，便一去不返。有人说他死在了土匪的枪下，有人说他是病死他乡了，还

有传说他被一家有钱人招了养老女婿。当时，她已经怀上了孩子。

丈夫不见踪影几年以后，村里人都劝她改嫁。没有了男人，孩子又小，这寡居生活到什么时候是个头？她没有走。她说丈夫生死不明，也许在很远的地方做了大生意，没准哪一天发了大财就回来了。她被这个念头支撑着，带着儿子顽强地生活着。她把家里整理得更加井井有条。她想，假如丈夫发了大财回来，不能让他觉得家里这么窝囊寒酸。

这样过去了十几年，在她儿子17岁的那一年，一支部队从村里经过，她的儿子跟部队走了。儿子说，他到外面去寻找父亲。

不料儿子走后又是音信全无。有人告诉她说儿子在一次战役中战死了，她不信，一个大活人怎么能说死就死呢？她想，儿子不仅没有死，而是做了军官，等打完仗，天下太平了，就会衣锦还乡。她还想，也许儿子已经娶了媳妇，给她生了孙子，回来的时候是一家子人了。尽管儿子依然杳无音信，但这个想象给了她无穷的希望。她是一个小脚女人，不能下田种地，她就做绣花线的小生意，勤奋地奔走四乡，积累钱财。她告诉人们，她要挣些钱把房子翻盖了，等丈夫和儿子回来的时候住。

有一年她得了大病，医生已经判了她死刑，但她竟奇迹般地活了下来。她说，她不能死，她死了，儿子回来到哪里找家呢？这位老人一直在村里健康地生活着，过了百岁的年龄，她依然做着绣花线生意。她天天算着，她的儿子生了孙子，她的孙子也该生孩子了。这样想着的时候，她那布满皱褶与沧桑的脸上，立刻会变成像绣花线一样绚烂多彩的花朵。

希望在任何时候都是一种支撑生命的力量。如果我们不放弃心中的希望，那么苦难都会被我们克服。每天给自己一个希望，我们就能够充满信心地面对自己的生活，而不是将时间花费在无尽的悲哀和苦闷上，生命有限但希望无限，每天给自己一个希望，我们就能够拥有一个丰富多彩的人生。

人的一生不可能总是一帆风顺。历数古今，无数成功人士的成功道路上都会遇到各种各样的挫折。但是，成功的希望总能给他们以巨大的力量。相反，有许多曾经胸怀大志的人却最终一事无成，其中一个重要原因是在困难面前他们失去了希望。西班牙思想家松苏内吉曾说过："我唯一不能缺少的东西就是希望。"当一个人拥有了希望，无论怎样的黑暗之中他也会看到光明，无论怎样的痛苦也会感

到快乐。在漫漫的人生道路上，拥有希望就像是无边大海中的灯塔，指引着我们前进。

每个人都有自己的梦想和目标，圆梦是为了成就自身的圆满，但是追梦过程可能遭遇的风险，要想将它们实现，你必须承担得起“永不放弃希望”。

## 不屈服于逆境，就能成为有价值的人

【人生悟语】

一个人是否能够走出逆境，来自于我们内心的感受，在于能否勇敢地直面挫折，永不言弃。在逆境中，我们必须比任何人都相信自己、依靠自己，鼓励自己，必须给自己一个提示，去催发我们内心深处潜伏的力量，让这力量引领我们走出绝境。

当狂风在你耳边呼啸的时候，你只当是它微风拂面；当暴雨在你眼前倾泻的时候，你只当它是屋檐滴水；当闪电在你头顶肆虐的时候，你只当它是萤火流逝。正如稻盛先生指出的，这是一个勇者，成大事者应有的心态。人，绝不能在逆境面前屈服。

天空阴雨绵绵之时，脚下总有泥泞，在曲折的山路上行走，难免会有绊脚石，但是，请勿忘记，绊脚石也许正是激励你爬上巅峰的指挥棒。

即使身处逆境，也不能屈服；只要付出不亚于任何人的努力，自己的人生一定会朝好的方向转变，成为有价值的人。这是稻盛先生想让我们铭记的道理。

稻盛先生在成长的过程中，曾经历过难以想象的挫折。刚上小学的那年末染上了当时难以治愈的肺结核；遭遇大空袭；初中、大学、就职考试都不合格；第一次进入的公司是一家亏本企业等，但不管被逼入何种境地，他都能积极向前、不断努力，靠着这种信念的支撑才有了现在的稻盛先生。

作家贾平凹说：“人活在这个世上，苦也罢，乐也罢，最重要的是心中要有一泓清泉。”这泓清泉就是一颗在逆境之中绝不屈服的心，对一个在生活风雨中飘摇、闯荡的人来说，没有什么比心中的那泓清泉更重要。

在一次火灾中，一个小男孩被烧成重伤。虽然经过医院全力抢救脱离了生命危险，但他的下半身还是没有任何知觉。医生悄悄地告诉他的妈妈，这孩子以后

只能在轮椅上度日了。

一天，天气十分晴朗。妈妈推着他到院子里呼吸新鲜空气，然后有事离开了。一股强烈的冲动从男孩的心底涌起：我一定要站起来！他奋力推开轮椅，然后拖着无力的双腿，用双肘在草地上匍匐前进，一步一步，他终于爬到了篱笆墙边。接着，他用尽全身力气，努力地抓住篱笆墙站了起来，并且试着攀着篱笆墙向前行走。没走几步，汗水从额头滚滚而下，他停下来喘口气，咬紧牙关又拖着双腿再次出发，直到篱笆墙的尽头。

就这样，每一天男孩都要抓紧篱笆墙练习走路。一天天过去了，他的双腿仍然没有任何知觉。他不甘心困于轮椅的生活，一次次握紧拳头告诉自己：未来的日子里，一定要靠自己的双腿行走。终于，在一个清晨，当他再次拖着无力的双腿紧拉着篱笆行走时，一阵钻心的疼痛从下身传了过来，那一刻，他惊呆了。他一遍又一遍地走着，尽情地享受着别人避之唯恐不及的钻心般的痛楚。

从那以后，男孩的身体恢复得很快，先是能够慢慢地站起来，扶着篱笆走上几步。渐渐地，他便可以独立行走了。有一天，他竟然在院子里跑了起来。自此，他的生活与一般的男孩子再无两样。到他读大学的时候，他还被选进学校田径队。

如果这个孩子甘心接受命运的摆布，在逆境中无法自拔，他将永远只是一个无法站立的人；可是，当他勇敢地抗争、奋斗，挣扎着走出逆境的时候，他竟然创造出了一个医学奇迹。

一个人遇到一次不幸，坚强地挺下去并不难，难的是能够以一颗坚韧的心抗争每一处逆境。逆境对于一个真正坚韧的人来说，是一把打向坯料的锤，打掉的是脆弱的铁屑，锻成的是锋利的钢刀。每一次锤打都是痛苦的，但历经的锤打越多，这把钢刀就越锋利，最终承受锤打的人会手持这把钢刀划破不幸的胸膛！

在人们遇到挫折与困难时，会很容易地把自己投入一个臆造的所谓绝境中。然而，谁能为绝境划一个明确的界限？谁又能确定处在绝境中就没有任何转机？只要有心，只要不屈服于现实，每个人都能在绝境中为自己找到一个出口。古往今来，那些勇于扼住命运的咽喉、善于在绝境中寻找出口、用心探寻希望的人们，每个人身上都会有一串神奇的故事，都会有一种令我们叹服与感动的精神。

一个人是否能够走出逆境，来自于我们内心的感受，在于能否勇敢地直面挫

折，永不言弃。在逆境中，我们必须比任何人都相信自己、依靠自己，鼓励自己，必须给自己一个提示，去催发我们内心深处潜伏的力量，让这力量引领我们走出绝境。

为了谋生，为了追求自己所热爱的戏剧事业，莎士比亚独自一个人来到伦敦闯天下，好不容易才在别人的介绍下，找了一份能够保证温饱的工作。为了实现自己的梦想，工作之余，莎士比亚不顾一天的劳累，每天到伦敦各戏院去寻找工作，最终如愿以偿。

音乐大师巴赫9岁时就失去了母亲，10岁又失去了父亲。为了学习音乐，还是孩子的巴赫独自一人步行400多公里到汉堡去拜师求艺，为了学习名家名曲，想借他哥哥的曲谱，可他哥哥坚决不同意，他偷偷抄曲谱，一抄就是半年。虽然哥哥不支持他学音乐，但他对音乐情有独钟，矢志不渝，含辛茹苦，勤奋追求，终于获得了成功。

心理学家研究发现：人在面对逆境的压力和困苦时，有了坦然正视的心态，才会让人做出理性的分析，正确的抉择，从而引发潜力，化逆境为顺境。

在生活和工作中，我们经常会遇到各种各样的困难，有时是逆境漂流，有时甚至会坠入绝境。但是，从另外一个角度来说，在这个世界上，从来没有真正的绝境，没有过不去的坎，只要心灵不干涸，再荒凉的土地，也会变成生机勃勃的绿洲。而心中的那泓清泉，将是滋润我们心田，引领我们走出绝境的力量。

莎士比亚，巴赫，他们是生活的勇者，在困难和绝境中锻造了璀璨的人生。每个人都有不同的人生之路，我们可能成为不了如他们一般伟大的音乐家，数学家，或是文学家，我们可能像大海中的一朵浪花，森林中的一片绿叶那样平凡，但是，人生难免有挫折，在逆境面前需要的是一种不服输的勇气，有一天，蓦然回首，看到以前跨过的坎，你可以摸着自己的脉搏平静地说一句：我是一个勇者。这样，你的人生就无悔了。

# 第二节　心性“大本营”：内心的样貌会反映在现实上

## 如果你有善心，地狱也会变成天堂

【人生悟语】

心存“奉献于社会，奉献于人类”的精神，怀着一颗善心对待人和事，心态不同，同样的事情就会有截然不同的结果。

中国有句古话，叫做“积善之家有余庆”，意思是，多行善，多做好事就会有好报。不仅当事人，就连家人、亲戚也有好报。一人行善，惠及全家以至亲朋好友。

在日常生活中，人们总是习惯于依据自己的得失、胜负而采取行动，就是说被利己心所左右，只为自己个人考虑。在稻盛先生看来，以亲切、同情、和善、慈悲之心去待人接物，至关重要，多做好事就能使命运朝着好的方向转变，使自己的工作朝着好的方向转变，做人做事首先考虑的不是自己利益而是他人利益，即使有时作出自我牺牲也要为他人尽力。因为这种行为，一定会给你带来莫大的幸运。

四十多年前稻盛先生创立的京瓷公司还是一个中小企业，在欢迎新员工的典礼上，他引用圆福寺的长老们曾经给他讲述的一个故事，阐述了这种利他之心的重要性。

在某个寺院，一位在寺院修行的行脚僧向寺院的长老请教：“听说在那个世界有地狱和天堂，地狱到底是什么样的地方呢？”老师回答说：“在那个世界确实既有地狱也有天堂。但是，两者并没有太大的差异，表面上是完全相同的两个地方，唯一不同的是那儿的人们的心。”

长老看了看这个年轻的修行僧，语重心长地继续讲道：“地狱和天堂里各有一个相同的锅，锅里煮着鲜美的面条。但是，吃面条很辛苦，因为只能使用长度为一米的长筷子。住在地狱的人，大家争先恐后想先吃，抢着把筷子放到锅里夹面条。但筷子太长，面条不能送到嘴里去，最后抢夺他人夹的面条，一幅你争我夺的惨烈画面就出现了，大家你争我夺，面条四处飞溅，谁也吃不到自己跟前的面条。美味可口的面条就在眼前，然而每一个都因饥饿而衰。这就是地狱里的情景。

与此相反，在天堂，同样外部的条件下情况却大相径庭：任何人一旦用自己的长筷夹住面条，就往锅对面人的嘴里送，‘你先请’，让对方先吃。这样，吃过的人说‘谢谢，下面轮到你吃了’作为感谢和回赠，帮对方取面条。所以，天堂里的所有人都能从容吃到面条，同时心里也感觉到一股暖意，每个人都心满意足，出现的是一片和谐、融洽的光景。”

即使居住在相同的世界里，对他人是否热情、关心就决定那里是天堂还是地狱，天堂和地狱的区别在于“善心”。这就是这个小故事想要告诉世人的道理。

在经营企业的过程中，稻盛先生努力实践着“利他”这个基本原则，心存“奉献于社会，奉献于人类”的精神，怀着一颗善心对待人和事，心态不同，同样的事情就会有截然不同的结果。在这种理念的指导下，稻盛先生缔造了巨大成就，成为一大传奇人物。

“为了让人生更幸福，为了让经营更出色，希望大家多行善事，多做对他人有益的事”这是稻盛和夫对我们的期许，就像这个故事中的天堂一样，依善而行，我们就可以构筑起一个极其美好的世界。

## 人生就是每一个“今天”的累积

【人生悟语】

持续就是力量，抓紧“今天”这一天，认真地过日子。假如每天都努力工作，并设法改善一些事情，或许就能预见明日的光景。一天天累积起来的就已非常可观，五年、十年后的成就必然会辉煌。

人们常说：“成功，就是每天进步一点点。”然而实际情况是，我们会经常忽略这样的积累过程：当下这一秒累积起来成为一天，而一天一天下来会累积成一个星期、一个月、一年。蓦然回首时，不知不觉已站在高不可攀、伸手也无法企及的山顶上。

在激烈的竞争中，就算你想在短时间内克敌制胜，也别忘了明天不可能跨越今天而直接到来，别妄想一步登天，行走千里也得从跨出第一步开始，无论多么远大的梦想，也要靠一步接着一步、一天一天的累积，才可能成就。

稻盛先生指出：持续就是力量，抓紧“今天”这一天，认真地过日子。假如每天

都努力工作，并设法改善一些事情，或许就能预见明日的光景。一天天累积起来的就已非常可观，五年、十年后的成就必然会辉煌。

专心致志于一行一业，不腻烦、不焦躁，埋头苦干，你的人生就会开出美丽的花，结出丰硕的果实。下面这件稻盛先生亲历的事充分说明了这个道理。

多年以前，在京瓷滋贺县的工厂里，有一个工人，他初中学历，但做事认真，踏实。只要是上司布置的工作，他日复一日，不厌其烦地认真完成。在工厂里他毫不显眼，一直默默无闻，但从无牢骚，也从无怨言，兢兢业业，孜孜不倦，努力地做好每天的工作，持续从事着单纯而枯燥的工作。

20年后，当稻盛和夫与这个工人再次见面时，稻盛大吃一惊，那么默默无闻、只是踏踏实实从事单纯枯燥工作的人，居然当上了事业部长。令稻盛惊奇的不仅是他的职位，而且言谈中可以体会到，他已经是一个颇有人格魅力、且很有见识的优秀的领导。

“取得今天这样的成就，你很棒！”稻盛和夫由衷地赞赏他。

作为一名企业经营者，稻盛和夫使用过各种各样的人才，其中不乏“聪明伶俐”的人。这种人头脑敏捷，对工作要点领会很快，是所谓“才华横溢”的人物，同时，他的公司也招聘了一些“笨人”，他们反应迟钝，理解事情缓慢，可取之处只是忠厚老实，起初稻盛认为经营者看重、赏识的人才当然是前者而不是后者。如果企业不得已要辞退职工，首先遭殃的肯定是后者而不会是前者。”他曾认为，前者当中特别能干的人，“将来在公司里可以委以重任”。现实情况恰恰相反，在多年的商路历程中，他体会到，那些头脑灵活、思维敏捷的人才，正因为他们聪明，成长很快，或许就会认为眼前的工作太平凡，待在公司里大材小用了，于是不久就会辞职离去。所以，最终留在公司里的、有用的，恰是那些最初不被看好，这些“头脑迟钝”的人们，他们做起事来不知疲倦，孜孜以求，10年、20年、30年，像尺蠖虫一样一寸一寸地前进，刻苦勤奋，一心一意，愚直地、诚实地、认真地、专业地努力工作。稻盛和夫为自己曾经的“短见”感到羞愧。

这位工人所以能成功，是因为他懂得持续的力量，能将“平凡”变为“非凡”，在每一天的积累的基础上，逐步走上了成功之路。

所谓人生，归根到底，就是“一瞬间、一瞬间持续的积累”。每一秒钟的积累成为今天这一天；每一天的积累成为一周、一月、一年，乃至人的一生，细数那些

成功人士的成功经历，他们的“伟大的事业”也是“朴实、枯燥工作”的积累，他们创造出的让人惊奇的伟业，实际上，几乎都是极为普通的人兢兢业业、一步一步持续积累的结果。

因此，与其为明天而烦躁，汲汲营营计划未来，不如把力量放在充实每一个今天，把握每一天，过好每一天，这才是让梦想成真的最佳方法。

## 始终以“受教者”的姿态对待自己

【人生悟语】

一个人不管有多忙，不管在何处，还是应该从有限的时间中挤出一点来读一本好书，并因此有所领悟。当然，生命里最宝贵的一课，还是从经验中学习得来的。

稻盛先生是一个热爱学习的人，他认为阅读不只是为了得到乐趣，而是应该凭借阅读来提升、完善自己，该养成找好书、认真地从中汲取精华的习惯。稻盛先生总是在下班后腾出一定的时间来读书，或是为客户朗读一段精彩的文字，即使是在夜半时分也沿袭着这一习惯。稻盛在卧室里摆放着许多自己收藏的古典文学和哲学书籍，他甚至在洗澡时也读书。每逢周末，他最大的爱好就是读书。

他经常对身边的人说，一个人不管有多忙，不管在何处，还是应该从有限的时间中挤出一点来读一本好书，并因此有所领悟。当然，生命里最宝贵的一课，还是从经验中学习得来的。“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行。”但是，通过阅读，可使这些经验更有意义。此外，书本可以给予我们精神上的“激发”，告诉我们那些没有机会亲身经历的体验。

一个人无论取得了多大的成就，都应该以“受教者”的姿态对自己，每个人学到的知识都是有限的，通过自身的经验和学习得来的他人经验，可使我们建立起引领人生走向成功的精神架构。这是稻盛和夫先生用行动告诉我们的道理。

一个博士生以优秀的成绩毕业后被分到一家研究所，并且成为同事中学历最高的一个人。

有一天他到单位后面的小池塘去钓鱼，正好正副所长在他的一左一右，也在钓鱼，他只是微微对他们点了点头，觉得和这两个本科生没什么可聊的，而且还有失自己博士生的身份。

不一会儿，正所长放下钓竿，伸伸懒腰，蹭蹭蹭从水面上如飞地走到对面上厕所。博士眼睛睁得快掉下来，水上漂？不会吧，怎么可能？这可是一个池塘啊，但是正所长上完厕所回来的时候，同样也是蹭蹭蹭地从水上漂回来了。

怎么回事？博士心里十分纳闷，但又怕丢面子，没有开口。

过了一阵，副所长也站起来，走几步，蹭蹭蹭地飘过水面上厕所，这下子博士更是差点昏倒，心想：不会吧，到了一个江湖高手集中的地方？

博士生也想上厕所了，但是这个池塘两边有围墙，要到对面厕所非得绕十分钟的路，而回单位上又太远，怎么办？博士生也不愿意去问两位所长，憋了半天后，也起身往水里跨，我就不信本科生能过的水面，我博士生就不能过吗？

只听到咚的一声，博士栽到水里去了，两位所长把他拉了出来，博士不甘心地问道："为什么你们可以走过去呢？"两位所长相视一笑："这池塘里有两排木桩子，由于这两天下雨涨水正在水面下，我们都知道这木桩的位置，所以可以踩着桩子过去，你怎么也不问一声呢？"

这则小故事告诉我们：一个人学到的知识是有限的，在生活中应该学会不耻下问，尊重别人的经验，善于向他人学习，才能少走弯路，自满自大的人总有一天会吃亏的。

子曰："敏而好学，不耻下问。""问"是作为一个为学者首要具备的，我们要勤学好问，每个人都不是完人，每个人都会遇到或多或少的问题，这时，我们应该以"受教者"的心态虚心请教。"三人行，必有我师焉。"我们不懂的问题，他人总有能够解决的。

在科学技术迅猛发展的信息时代，知识更新越来越快。个人用十几年所学习的知识，会很快过时。生活在这个时代的我们如果不再学习更新，马上就进入所谓的"知识半衰期"。据统计，当今世界90％的知识是近30年产生的，知识半衰期只有5～7年。人才学上的"蓄电池理论"告诉我们，一块高能电池的蓄电量是有限的。只有不断地进行周期性充电，才能可持续地释放能量。那种一次性"充电"即可受用终生的时代，已成为历史。因此，对每一个人来说，学习是永远没有止境的。我们一定要坚持不断地为自己"充电"。

"书山有路勤为径，学海无涯苦作舟"，人生是一座高峰，在我们一步一个脚印

地往前攀登的过程中，在我们披荆斩棘，于困难中疲乏无力的时候，学习，就像一股清泉注入我们中，在之后的路上我们的脚步将会更加坚定。请牢记稻盛先生的话：始终以“受教者”的姿态对待自己。你的人生将是另外一片天地！

## 真诚带来爱与和谐

【人生悟语】

你的存在，就是我之所以存在的原因。这么想才能得到和谐与平和。

稻盛先生在一次演讲中曾说过一句发人深省的话：“你的存在，就是我之所以存在的原因。这么想才能得到和谐与平和。”这是他对真诚的理解。

稻盛先生强调，真诚是一切关系的基础。只有拥有真诚的心才能得到幸福和成功。

什么是真诚？真诚的关怀，温暖芳香；真诚的赞扬，催人向上；真诚的交流，获取信任；真诚的合作，赢得成功……真诚是春风，它拂去了心灵的微尘；真诚是雨露，滋润着友谊的花朵。真诚给我们希给我们力量，真诚不是智慧却常常放射出比智慧更诱人的光芒。

在美国南北战争期间，有位年轻人找到林肯，要求他开一张去南方的通行证。林肯说：“战争正在进行，你去南方干什么呢？”

年轻人说：“去探亲。”

“那你一定是个北方派，你去劝说一下你的亲友们，让他们放下武器。”林肯高兴地说。

那年轻人说：“不！我是个南方派，我要去鼓励他们，要他们坚持到底。”

林肯很不高兴：“年轻人你来找我干什么？你以为我能给你通行证吗？”

年轻人沉着地说：“总统先生，我在学校读书时，老师就给我们讲诚实的林肯的故事，从此，我便下定决心要学习林肯，一辈子不说谎。我不能为了一张通行证而改变自己说话做事都要诚实的习惯。”

林肯被年轻人真诚的话语打动了：“好吧，我给你开一张。”说着，在一张

卡片上写下了这样一行字：“请让这位年轻人通行，因为他是一位信得过的人。”

这位年轻人用他的真诚打动了林肯，人生的道路上会有许多波折，然而真诚最终总能穿过重重障碍，直到理想的彼岸，因为它首先穿过的，就是人们的心灵。

为人处世不仅需要一定的技巧，更要付出真诚，因为真诚是一把金钥匙，能为你打开一扇扇成功之门。

李嘉诚曾经说过：“可以毫不夸张地说，个人企业就像一个大家庭，每一个员工都是家庭的一分子。就凭他们对整个家庭的巨大贡献，他们也实在应该取其所得，所以说，是员工养活了整个公司，公司应该多谢他们才对……对我自己来说，股东相信我，我能为股东赚钱则是应该的。我一向这样想：虽然老板受到的压力较大，但是做老板所赚的，已经多过员工很多，所以我事事总不忘提醒自己，要多为员工考虑，让他们得到应得的利益。”

在工作中，如果管理者能够真心诚意对待员工，一定会激发下属的无限潜能；反之，员工可能会给你制造一些麻烦。在实际工作中，管理者对待员工最重要的是真诚地关心下属，要设身处地为他着想。

这是一个发生在英国的真实故事。

有位孤独的老人，没有子女又体弱多病，他决定搬到养老院去。老人宣布出售他豪华的别墅。购买者闻讯蜂拥而至。别墅底价8万英镑，但人们很快就将它炒到了10万英镑，而且价钱还在不断攀升。

老人静静地坐在沙发上，满目忧郁。是的，要不是孤苦伶仃，疾病缠身，他是不会将这栋陪他度过大半生的住宅卖掉的。一个衣着朴素的青年人来到老人跟前，低声说：“先生，我好想买这栋住宅，可我只有1万英镑。”“但是，它的底价就是8万英镑啊，”老人淡淡地说，“现在它已经升到10万英镑了。”青年并不沮丧，诚恳地说：“先生，如果你把住宅卖给我，我保证会让你依旧生活在这里。和我一起喝茶、读报、散步，天天都快快乐乐的——相信我，我会用我的整颗心来时时关爱你。”老人面带微笑聆听着。突然，老人站起来，挥手示意人们安静下来：“朋友们，这栋住宅的新主人已经产生了。”老人拍着身旁这位青年人的肩膀说道，“就是这个小伙子！”

青年令人不可思议地买下了别墅，成了别墅的主人。

与人交往若是离开了真诚，就没有友谊可言，一个真诚的心声，才能唤起一大群真诚人的共鸣。我们待人接物时应秉持真诚的品性。只有这样，心灵才会美好，才会愉快地生活每一天。

一个人如果有了真诚，就会变得心灵善良，变得心胸宽阔，变得心底坦荡；用真诚来对待一切，同时也会获得真诚的收获。

在拥挤的公共汽车上，经常可以听到这样的对话："哎，真对不起！踩着您了！""没关系，没关系！"被踩着了是常有的事，有时还挺疼，但这不要紧，因为有那句悦耳的"对不起"。也许这是一句很轻很轻的话语，可分量却是沉甸甸的，你会感到对方发自内心的真正歉意和诚挚的问候，心里仅存的怨气便宛如云烟散去。有人说，人与人之间的真诚好说难觅，其实只要你用心，真诚也不难寻找：忙碌中送上一杯清水，遇见时主动一个微笑便可换来另一杯清水和另一个真诚的笑容；真诚也在和朋友们相处的日子里。一个眼神、一分微笑，甚至是一张小小的字条，都可以让人无比欣喜，因为那里面包含了太多的坦诚与希望。

正如那句名言所说"如果你心灵不美，你就看不见美好的事物"。如果你不主动付出真诚又如何能期待着他人真诚地向你付出呢？

## 修身养性的关键在于克己

【人生悟语】

"修身，齐家，治国，平天下"，这是儒家所奉行的人生之道，也是我们现代人所追求的境界。当我们迈出脚步的时候，需要征服一座山，那就是我们自己。

古人有云："人能克己身无患，事不欺心睡自安。"

金无足赤，人无完人。人性中有很多弱点，好吃懒做、自私自利、贪婪无度、骄傲自满……在漫长的一生中，正如稻盛和夫先生所说的那样，一个人的最大成就就是使自己的心性较出生之时变得更加美好。这也是生命的任务。

稻盛先生曾指出："修身，齐家，治国，平天下"，这是儒家所奉行的人生之道，也是我们现代人所追求的境界。当我们迈出脚步的时候，需要征服一座山，

那就是我们自己。

征服自己是最重要的。第一位成功征服珠穆朗玛峰的新西兰人埃德蒙·希拉里对此体会深刻。“如果不能很好地掌握自己，你将没有机会把所有潜能发挥出来，你也就很难改变你的人生。”在他之前，那么多勇敢的登山者都失败了，但是，希拉里成功了。在被问起是如何征服这世界最高峰时，希拉里回答道：“我真正征服的不是一座山，而是我自己。”这种优秀的品质就叫做意志力、自制力或克己自律。

雪崩、脱水、体温降低，以及29000英尺高的缺氧，加上生理和心理上的极度疲劳，在希拉里通往这座世界最高峰的路上障碍重重，但是，在这个艰难的过程中，他克服了外部的艰苦环境，同时也克服了自己心里的恐慌，怯懦，想要退缩的心理，在经过一番挣扎之后，他选择了坚持。实际上，他在完成这件很难做到的事情时，在“磨炼法则”的作用下，也开发出自己更强的意志力、自制力等。

克己，是自制力的一种表现，自制不仅仅是在物质上克制欲望，对于一个要想取得成功的人来说，精神上的自制力也是重要的。

如果你今天计划做某件事，但早上起床后，因昨晚休息得太晚而困倦，你是否义无反顾地披衣下床？如果你要远行，但身体乏力，你是否要停止旅行的计划？如果你正在做的一件事遇到了极大的、难以克服的困难，你是继续做呢，还是停下来等等看？

像这样的问题，若在纸面上回答，答案一目了然，但若放在现实中，你身在其中，自己问自己，恐怕也就不会觉得很容易了。

中华传统文化非常强调修身，并强调“一是皆以修身为本”。提高自身价值要通过修身，修身才能使人超越原生状态而进入自觉追求崇高的境界。修身离不开克己。克己并不是叫人一味逆来顺受、忍让退避。要知道一切进德修业的积极行为都免不了要克服自己身上的弱点。

生活在社会中，为了更好地适应社会，取得事业上的成功，我们有必要控制自己的情绪情感，理智地、客观地处理问题。感情是可贵的，但不能感情用事。如果说感情能骤然爆发出事业成功的力量，那么理智则是通向事业成功的桥梁。感情一旦失去了理智的约束，就难免会把人带入失败的深渊。

克己，是制怒的前提。克己就是克制自己的激愤情绪。

在影片《林则徐》中，有这样一个镜头：

林则徐为了禁烟来到广州，获悉：广东海关督监豫坤和洋人内外勾结、狼狈为奸，破坏禁烟。林则徐怒不可遏，把茶碗用力一掷，当茶碗在地上碎裂时。他一抬头，看到自己挂在正堂中的一幅字——“制怒”。

林则徐由此而警觉，恰当地控制住自己的感情。第二天，他若无其事，依然热情接待豫坤，经过巧妙周旋，终于让豫坤交出了修建虎门炮台的银两。

从林则徐制怒的故事里，我们可以得到一个启示：怒是可以克制的。这里主要讲的是克制自己的情感。通过加强自身修养，提高文化素质，就可以逐步达到“每临大事有静气”强调修身克己以制怒。

我们要学会克制在人与人正常交往中所不应发之怒，以及在大是大非面前保持冷静的头脑，作出理智判断的处理方法，这样才能为成功提供保障。

克己，不仅仅是人的一种美德，在一个人成就事业的过程中，它也可助我们一臂之力。有所得必有所失，这是定律。因此说，一个人要想取得并非是唾手可得的成功，就必须付出自己的努力。

稻盛先生说，人最难战胜的是自己。的确，一个人成功的最大障碍不是来自于外界，而是自身，除了力所不能及的事情做不好之外，自身能做的事不做或做不好，那就是自身的问题，是自制力的问题。

一个成功的人，应该是一个能够克己的人：大家都做但情理上不能做的事，他自制而不去做；大家都不做但情理上应做的事，他强制自己去做。做与不做，能否克己而为，就是取得成功的因素。

## 地狱天堂之别在于人心

【人生悟语】

同样的条件，同样的设备，为什么一些人把它变成了天堂而另一些却经营成了地狱？关键就在于，你是选择共同幸福还是独霸利益。懂得关心别人、与别人合作的人，终会有人来报答他的。

人生好比一个实验厂，它既有实验地狱的可能，也有实验天堂的可能，至于，你想要活在天堂或地狱，就看你自己的选择了。

地狱与天堂的区别是什么呢？对此，稻盛和夫先生为我们作出了解答：人生是由人的心态所决定的，可为地狱，也可为天堂。

稻盛先生认为，一个人无论物质多么富裕，如果获取利益的欲望无止境地膨胀，贪念无法满足，那么他也就永远不会幸福。而如果生活不甚富裕，但心存善念，充满希望，这样的人们却能感受到幸福。

英国哲学家詹姆士艾伦将人的心灵比做庭院，作了如下阐述：

“如果自己的庭院里没有播种美丽的花草，那么无数杂草的种子必将飞落，茂盛的杂草将占满你的庭院。如果我们想要一个美好的人生，我们就要翻耕自己心灵的庭院，将不纯的思想一扫而光，然后栽上清纯的、正确的思想，并将它培育下去。”

同样的条件，同样的设备，为什么一些人把它变成了天堂而另一些却经营成了地狱？关键就在于，你是选择共同幸福还是独霸利益。懂得关心别人、与别人合作的人，终会有人来报答他的。

那么，什么是生活里的天堂呢？那就是人要有一颗开悟的，善良的，智慧的心，懂得给别人带来欢乐，带来美好。其实，天堂与地狱，它们之间的距离是那么地近，近到我们都分不清楚的地步。它近到一念之间，取决于我们的内心在几秒钟之内作出的决定。

在得克萨斯州的一所小学里，一群天真无邪的孩子经常向玛琳娜老师询问天堂在哪里。为了满足孩子们的好奇和求知欲望，玛琳娜老师请来了莫迪神父。

莫迪神父首先在黑板中间画了一条线，把黑板分成两边，左边写着“天堂”，右边写着“地狱”，然后对孩子们说：“我要求你们每一个人分别在‘天堂’和‘地狱’下面写下与你们的想象或期望相符的内容。”

孩子心目中的“天堂”就这样呈现出来了：花朵、欢笑、树木、天空、爱情、阳光、诗歌、春天、音乐……

在“地狱”这一边，孩子们写下了这样一些字眼：黑暗、肮脏、恶魔、哭

泣、残杀、恐怖、仇恨、流血、丑陋……

等孩子们写完之后，神父对他们说："正如大家所知道的，天堂是具备了一切美好事物与美好心灵的地方，这个地方有人叫做天堂，有人叫做天国，或者净土、极乐世界。地狱呢？正好相反，是充斥了一切丑恶事物与丑恶心灵的地方。那么，有没有人知道：人间在哪里呢？"

孩子们说："人间是介于天堂与地狱之间的地方。"

神父说："错了。"

孩子们露出不解的神色。

神父告诉孩子们："人间不是介于天堂与地狱之间。人间既是天堂，也是地狱。当我们心里充满爱的时候，就是身处天堂；当我们心里怀着怨恨的时候，就是住在地狱！"

所谓人性的"地狱"即是人性中最为阴暗的部分，这部分是隐秘的，但又会通过各种形式表现出来，比如说肮脏、残杀、恐怖、仇恨，等等。身处人性的"地狱"，人总是不能理智行事，总是在不觉中让自己的行为滑向人性的深渊。当然，凡事都有对立的一面，"天堂"也是存在于人性当中的，是人性中美好的一面，也是我们要提倡和追求的部分。

究竟你生存的世界是地狱还是天堂，完全取决于自己。你凸显人性中黑暗的一面，那么它就是地狱；当你与人性中光明的事物为伍，那么幸福也就降临了。

一念善天堂、一念恶地狱，心善为天堂，心恶为地狱。痛苦就是地狱，开心快乐就是天堂。佛不是在天上成佛的，而是在人间修成正果的。所以天堂与地狱都是在你的心念中的。

生命的可贵也许就是人们在成长的过程中，它太容易逝去，太容易错过美好吧！所以我们很渴望能生活在天堂里，可以无忧无虑地过活，可以不遭受冷遇，遭受黑暗，遭受折磨，可以尽情地和相爱的人厮守，没有遗憾，没有痛苦。

天堂与地狱也就是人心里的阳光与黑暗，心里的阳光多了，就可以把一切都照亮了，就可以做出很多有意义的事，就可以把生命的精彩发挥得淋漓尽致。

正如稻盛先生告诉我们的，身处同一个世界，是天堂还是地狱，就看你是否

拥有一颗为他人着想的心。

# 第三节　锻造美心：人的进步就是比降世之初更美好

## 心胸开阔，才能察觉出生命的至福

【人生悟语】

用开阔的心胸容人容事，是一种精神、一种品质、一种境界，它使人们具备一个比海洋、比天空更为宽广的内心世界。

一个人生活在社会的大家庭当中，总要与人相处，与外界发生着各种联系。学会与他人和谐共处，建立融洽的人际关系，是幸福与成功的必要条件，在这个过程中，最重要的是豁达大度，要善于容纳与自己志趣、爱好和风格不同的人。

法国大文学家雨果曾经说过："世界上最宽阔的是海洋，比海洋更宽阔的是天空，比天空更宽阔的是人的胸怀。"

一个人，如果真的拥有了比天空和海洋还宽广的胸怀，那他遇到什么矛盾和难题，都会想得通，都会正确地处理，这种宽宏大度是一种美德，是一种风度，是一种仁爱的无私境界。

心胸开阔，才能察觉出生命的幸福与美好，人生之路要以宽待人，成功之路更是要以宽广的心来对待。这是稻盛先生想要告诉我们的一条处世哲学。

中国有一句古话："壁立千仞，无欲则刚；海纳百川，有容乃大。"心胸宽阔，是中国人的传统美德。

古代有个叫张崇的人，年轻的时候在山坡上放牛，没多久张崇便不知不觉地打起盹来。这时，他被一声牛叫惊醒，他看到自己的邻居蹑手蹑脚地抓起缰绳，把自己家的牛牵走了。

张崇并没有马上喊叫起来，他很了解这个邻居的情况，由于家里贫困，邻居家已经很久没吃上肉了。张崇从地上起来，不动声色地跟在邻居后面。

到了邻居家后，张崇看到邻居正在磨刀，看样子是要宰牛。此时，邻居发现张崇立在一旁，顿时满脸羞愧，拿刀的手不知往哪里放。张崇并没有责怪邻居，而是对他说了一个故事。

原来，张崇小时候家里的日子过得很艰难，常常吃了上顿没下顿，一次，他跑到一户人家的地里，偷了一个西瓜，主人发现后并没有说什么，而是从地里又拿来节西瓜给张崇吃，临走还让他捎上几个。

过了十几年，张崇在京城当了官，经常对手下人讲起这两个故事，说："我用我自己的行为去感染对方，这要比责骂杀头有用得多，如果天下人都这么做，那么我们就能看到太平之世了。"

在事业上，一个优秀的领导者用人需要雅量，用人的时候，不是看谁跟你有过节，谁跟你关系最好，而是看谁最有能力，谁才是你最需要的人才，一个企业领导，要是能做到像齐桓公这般不计个人恩怨，就是企业发展的又一个契机，只有有了开阔的心胸，才会客观公正地评价人、举荐人、选拔人、使用人，才会科学地办好事、办实事；有了开阔的心胸，才会有威信，才能感召部属、团结同志，把全体员工的力量聚集起来大家心往一处想，劲往一处使，"山不辞土故能成其高，海不辞水故能成其大"。无论一个人还是一个集体，要成就大事业，创造骄人的成绩，必须有高山的气度、大海的胸怀，勇于吸收好的东西，使之为我所用。山锐则不高，水狭则不深。心胸狭隘，是难有大作为的。

稻盛先生认为，用开阔的心胸容人容事，是一种精神、一种品质、一种境界，它使人们具备一个比海洋、比天空更为宽广的内心世界。拥有开阔心胸，能容纳万事和万物，能化解冲突和误会，能平衡喜怒和哀乐，能经受胜利和挫折，能善待艰难和幸运，能战胜狭隘和固执，能超脱世俗和诱惑，能丢弃烦恼和失落，能保持清醒和愉快，能拥有朋友和交流。

宽广的胸怀能包容大千世界，使千差万别迥然不同的人和谐地融为一个整体，能化解矛盾的芥蒂，消除猜疑、嫉妒和憎恨，做一个心胸宽广的人。当人类从"小我"中走出来，精神升华净化了，就会心态平衡，不会再小肚鸡肠，不再为烦恼所困，在这个和谐美好的世界里你将会嗅到幸福的芳香。

## 最尊贵的行为，就是为他人奉献

【人生悟语】

人活一生，并不是非要做出惊天动地的大事才有意义，我们不能使自己伟大，但可以让自己崇高，平凡的工作岗位同样能够体现一个人的价值，忠于自己的本职，尽最大努力对社会做出奉献，就是一个了不起的人。

高尔基曾说："你要记住，永远要愉快地多给别人，少从别人那里拿取。"在现代的生活中，在日趋激烈的竞争旋涡中，很多时候，我们变得以自我为中心，总想着别人应该给我们什么，却很少去思考自己应该为别人奉献什么。

稻盛先生成功的事业中，"利他""学会奉献"的经营理念给我们一个思考人生的平台。稻盛先生认为，人活一生，并不是非要做出惊天动地的大事才有意义，我们不能使自己伟大，但可以让自己崇高，平凡的工作岗位同样能够体现一个人的价值，忠于自己的本职，尽最大努力对社会做出奉献，就是一个了不起的人。

"利他，学会奉献"同时也是稻盛先生的经营之道，在获取个人利益的同时，也不忘奉献社会。

京瓷公司的经营理念是："在追求全体员工物质和精神两方面幸福的同时，要为人类社会的进步和发展做出贡献"。企业经营的首要目的是实现员工的幸福生活。但是，如果仅仅如此的话，那将是为某一个企业牟利的自私行为。作为社会的公器，企业有为世界、为人类尽力的责任和义务。

正因为如此，京瓷公司在开展后来业务时也很顺利。这时，从利己经营转变为利他经营，这种经营理念正在传播开来。

创业伊始，稻盛和夫就用心这样来经营。创业数年后，公司经济基础得到稳固时，把年终奖金一个个交到员工的手里以后，建议他们考虑一下拿出奖金的一部分捐献给社会。职工拿出一点点钱，公司也提供与其等同额度的钱，捐献给那些连新年年糕都买不起的穷人。员工们对此很赞同，爽快地捐献了一部分奖金。这是京瓷公司今天所从事的各种社会贡献事业的开端，这种精神今天仍在继续没有改变。

也就是说，从创业不久起稻盛和夫就努力实践利他精神，即把自己辛勤汗水的结晶哪怕是一小部分用于他人，使它有益于社会，为他人做出奉献。

出于"奉献于社会、奉献于人类的工作是一个人最崇高的行为"的个人信念，在1985年，稻盛和夫创设了"京都奖"。投入我所持京瓷公司的股票和现金等个人财产200亿日元成立稻盛财团，挑选出尖端技术、基础科学、思想艺术等各个领域取得优异成绩、做出杰出贡献的人士进行表彰，颂扬他们的功绩。

由于京瓷公司发展的结果，稻盛和夫的个人资产也与日俱增，但是他知道这

是在大家的支持和帮助下获得的，决不能据为私有，稻盛认为，社会给他的、或者说社会暂时给他保管的资产要以有益于社会的形式还原于社会才符合道理。

在稻盛和夫的企业经营取得巨大成功的同时，他的社会慈善事业受到高度评价，在2003年，他被卡内基协会授予“安德鲁·卡内基博爱奖”。在过去的获奖者中，有比尔·盖茨，乔治·索罗斯，特德·塔纳等世界级慈善家。稻盛和夫作为第一个获此殊荣的日本人，在颁奖仪式上这样说道：

“我是工作‘一边倒’的人，我创办了京瓷和第二电电两家企业，并幸运取得了超出预想的发展，也积累了一大笔财富。我对卡内基说的‘个人的财富应该用于社会的利益’这句话十分认同。因为我自己以前也有这样的想法，财富得自于天，应该奉献于社会、奉献于人类，因此我着手开展了许许多多的社会事业和慈善事业。”

俗话说“君子爱财，取之有道”，稻盛和夫认为，除此之外“君子疏财亦有道”，在他的人生中，“用利他精神赚取的钱财应该以利他的精神使用。”这是他一直坚持的信念，怀着一颗乐于奉献的心，用这样正确的“散财”方式为社会作贡献。

最尊贵的行为，就是为他人奉献什么。虽然不是每个人都可以取得像稻盛一样的伟大成功，但以奉献的名义，我们应该身体力行的是：以仁爱之心待人，以敬重的态度从业；善待自己，尊重他人；付出你应该付出的，给予你能够给予的。实实在在地做人，兢兢业业地做事，力所能及地给予，在奉献的过程中塑造我们美丽的心灵！

## 为什么要重视道德

【人生悟语】

第二次世界大战之后的日本，都市化为废墟，经济处于瘫痪的状态，人们的生活十分困难，面对一个百废待兴的严峻状况，当时的日本正处在重大的历史转折关头。然而，重新认识和思考道德，对于今后的日本而言，极为重要。

道德，是一种美德，是一种财富，更是一种智慧。

道德是一双温柔的手，推开封锁在心里的窗；道德是一扇窗，窗外是美好的天空；道德是一片晴朗的天空，它孕育着无数纯洁的心灵。道德是社会中自然而

然形成的一个行为规范，获得别人信任的一个标准。

康德曾说："这世界上只有两种东西能引起人心的震动。一个是我们头上灿烂的星空，另一个是我们心中崇高的道德。"

稻盛先生是个重视道德的人，在一次在演讲中，他曾这样对正在成长的青少年说："青少年朋友们，在今后的人生中你们要学习许多东西，其中切不可忘记的就是要提高自己的品格。"人品好、人性好"这是做人最高的价值所在。比起具备一些知识以及创造性，更为重要的是人的品格，重视提高道德修养。"

在学习中，在一个班级里，若是有人跋扈、欺骗别人、使坏心眼，其他同学的心情就会不愉快。走上社会，如果周围的人总是说别人的坏话，那样的气氛将令人窒息。

为了达到理想中的生活目标，我们必须增加自身的创造力、提升自己的创造性，但是，在努力提高自己创造性的时候，如果不顾他人，放纵自己为所欲为，那你的事情绝不会进展顺利。这时候需要学习的就是"道德"。

回顾历史就会明白，生活在一个国家或社会里的人们，如果他们的道德意识薄弱，这个国家就会衰落，治安就会恶化，国力也将衰退。相反，道德意识强的国家，即使一时经济困难，因为国民都认真努力，将来也必然会有大的发展。

稻盛先生曾讲过这样一段话：

战败后的日本，城市都化为废墟，但此后国民齐心协力、拼命工作，取得了惊人的发展。

特别是产业的发展引人注目，在汽车领域、电器产品领域，日本企业创造了卓越的技术和产品，对世界经济的发展作出了巨大的贡献。为创建高度的信息化社会、电脑社会，由日本大量生产和提供的高性能电子零部件，也作出了巨大的贡献。

同时，随着制造业的发展，金融和流通等服务性行业也得到了长足的发展。就这样，战败后的日本，全体国民认真地、拼命地努力工作，获得的经济发展被人们称为"奇迹般的复兴"，一个小小的岛国变成了世界第二经济大国。在这期间支撑日本经济发展的，就是每一位国民的勤奋、进取心、积极性，而所有这一切的基础就是道德。

在人类原本具备的道德心中，最重要的是对对方的关爱之心。“想对别人有所帮助”，“想为社会、为世人做点什么”，这种想法中所体现的道德，是当今这个世界最为需要的。

现今的学校里，道德教育的时间越来越少。在日常的生活中，道德这个词也已经很少听到。一听到道德这个词，很多时候都给人一种过分严肃的印象，许多人敬而远之。

有些人以为做一个有道德的人很难，任何事情都在于实践，其实只要你去做了，就会发现其实也很简单，道德有时是渺小的，多做一个动作，多说一句话，你就已经获得了道德。

一个有道德的人，不一定要气壮山河，不一定要惊天动地，我们可以从小事做起。为公共汽车上的老人让座，扶携正要过马路的盲人，为迷路的人指引方向，甚至还可以为自己的敌人献上一束鲜花，以真诚的心，满怀着美好去对待每一个人，让你我之间的距离不再遥远，当你真正做到的时候，你就会发现——做一个有道德的人，很简单，我们能做的，还有很多。

在春天，道德是一片金灿灿的油菜花，闪耀着夺人眼球的金光；夏天，道德是遍布池塘的荷花，让人丝丝凉爽；秋天，道德是菊花，绽放它美丽的花瓣，让人尽情地感受道德带来的那份高尚；冬天，道德化作腊梅花，屹立于寒风大雪之中……

在自己的心中留出一片净土，播下道德的种子，让它慢慢生根，发芽，开出绚丽的花朵，这样，你的人生将会芳香四溢。

## 虔诚的感恩发自内心最深处

【人生悟语】

我们之所以能够生存下去，不是依靠我们自身的力量，而是应该感谢宇宙万物。

每一棵小树的成长，离不开阳光雨露的滋润；每一朵鲜花的盛开，离不开青枝嫩叶的陪伴。所以，树会感恩，它撑出一片绿荫，给人一片阴凉。所以，花会感恩，它“落红不是无情物，化作春泥更护花”。

那将是一件多么幸福的事情，一大早出门，看到周围的人，脸上都洋溢着善意的笑容；坐上公交车，为一个老人让座，一句轻轻地，发自内心的“谢谢”，如一阵暖风将因拥挤而产生的烦躁之气吹散，怀着一颗感恩的心开始一天的新生活。

韦利是一个患有先天性心脏病的小男孩，但他开朗活泼，和所有的人都能成为朋友。正是因为他的乐观和快乐，很少有人知道他是一个可能随时离开人世的高危病人。

韦利有早起晨练的习惯，尽管医生不让他做高强度和剧烈的运动，但是韦利还是愿意早起看看太阳，看看一天的开始是如何地美丽。那是一个薄雾和轻烟笼罩的早晨，韦利走到城市中央广场的时候，发现一个人倒在地上，脸色发紫、呼吸微弱，显然他正处在危险之中。韦利早已知道心脏病发作时的痛楚，他对这个陌生人的痛苦感同身受。四周很静，真正晨练的人一般不会来这里，而韦利知道自己一个人无论如何也扶不起地上这个身材高大的人，怎么办？时间来不及了，韦利顾不上医生的警告俯身拉起他的衣服。就这样，12岁的韦利用尽全身力气一点点地把这个人在地上拖行了200米。终于有人发现了他们，韦利只说了“快送他去医院”，便昏倒在地。

韦利醒来后看到的是陌生人一脸的关切和自责，他说自己因贪杯醉倒在街头，如果不是韦利救了他，医生说他会冻死在那里。陌生人愧疚地说：“对不起，医生告诉我心脏病差一点就要了你的命，你是在拿你的命救我。真不知道该如何感谢你！”韦利笑了：“我现在没事了，你也没事了。这就是最好的感谢！”陌生人一定要报答韦利。韦利想了想说：“我真的不需要你对我有什么报答，只是希望你能像我救你一样，尽自己的所能，去救助比自己的处境还要差许多的陌生人，我想这就足够了。”

许多年过去了，韦利活过了比医生的预言长数倍的时间。他还是和以前一样乐观，并且真诚地对待每一个人，在别人需要的时候尽自己所能帮助别人。但是病魔还是在一个冬天的早晨将他击倒。当时韦利正在一个很偏僻的地方散步，忽然感到心口一阵剧烈的疼痛，韦利挣扎了几下终于支持不住倒在了地上。

韦利醒来时发现自己躺在医院里，身边站着一个十几岁的男孩，正瞪着一双大眼睛关切地看着他。韦利很感激地握住男孩的手说：“谢谢你，孩子，你救了我。你是怎么发现我的？”男孩很开心的样子：“我早上要去爷爷家陪他，正好路过那个地方，看到你躺在地上，我就想起了爷爷说他年轻的时候被一个和我一

样大的男孩救起的事。我想我也一定能够做到，于是，赶紧叫来了救护车，回去后一定要告诉爷爷，他告诉我要尽力帮助每一位需要帮助的陌生人，我今天做到了。”

那个男孩的爷爷，正是韦利当年救起的醉汉。韦利不知道该如何形容自己的心情，一次对人施与援手竟会带来一生受用不尽的恩惠。

对生活怀有一颗感恩之心的人，即使遇再大的灾难，也能熬过去。感恩者遇上祸，祸也能变成福，而那些常常抱怨生活的人，即使遇上福，福也会变成祸。

感恩是爱的根源，也是快乐的源泉。如果我们对生命中所拥有的一切能心存感激，便能体会到人生的快乐、人间的温暖以及人生的价值。班尼迪克特说：“受人恩惠，不是美德，报恩才是。当他积极投入感恩的工作时，美德就产生了。”

稻盛先生曾经说过：“我们之所以能够生存下去，不是依靠我们自身的力量，而是应该感谢宇宙万物。”这种感恩之情是内心的自然流露。

在稻盛先生的人生理念中，企业家道德价值要有七种品质，首先就是要学会感恩。在他看来，企业家所获得的一切成就都是社会赐予的，应当从内心里感谢社会和他人给你的厚爱。

无论在事业上还是在日常生活中，感恩应该是发自内心的。俗话说：“滴水之恩，涌泉相报。”你可曾想过，在成长过程中父母，亲友，朋友，老师……为你付出的不仅仅是“一滴水”，而是一片汪洋大海。当父母为了你辛苦工作了一整天，拖着疲惫的身子回家时，你有没有递上一杯暖茶？当父母生日的时候，你是否记起，并为他们送上节日的祝福？当父母心情失落的时候，你有没有奉上温暖的问候？他们往往为了我们倾注了心血，精力，而我们何曾体会他们的劳累，何曾察觉到他们鬓角的缕缕银丝，何曾察觉到他们额头的那一丝丝皱纹？感恩需要你们用心去体会，去报答。

学会感恩，应该是学会做人的一条最基本的标准。

在2010年温哥华冬奥会女子短道速滑500米决赛中，王濛以43秒48的成绩夺得金牌，成为中国冬奥会历史上第一位成功卫冕的冠军。

当王濛冲过终点之后，先与场边的教练李琰击掌相庆，再次侧身而过时她奋力冲向护栏与眼睛湿润的李琰紧紧地抱在一起。高举着五星红旗绕场一周向观众

致意之后，她又滑到教练席跟前，双膝跪地，用中国人的最高礼仪向领导、教练、队友们磕了两个响头。那一刻，让我们感动的，不仅仅是她喜悦的泪水，还有她诚挚的感恩。

赛后，王濛解释了夺冠后下跪这一举动："这是我感谢教练的方式，她让我知道了短道速滑500米到底该怎么滑。这两个头一个感谢教练，一个感谢我的领导、我的队友和医务人员。"

四年前那一幕我们仍然记忆犹新：初出茅庐的王濛一鸣惊人，在都灵冬奥会上夺得女子短道速滑500米冠军，颁奖时她一个鱼跃跳上领奖台，傲然独立，颇有初生牛犊不怕虎的气势。但今年成功卫冕后，她放弃了唯我独尊的姿态，先与获得银牌和铜牌的选手握手，然后才站上冠军的领奖台。此时的她，懂得了感恩。

懂得发自内心地感恩，使得王濛显得更加成熟和大气，也赢得了观众更多的掌声和尊重，帮助她在人生的道路上走得更远。

人总要长大的。换言之，是自己慢慢学着长大。在人生的道路上一步一个脚印，或深或浅记录着芸芸众生成长的深度。成长越慢的人往往受的伤就会越多，面对种种伤痕我们要做的不仅仅是承受，更多的是要感恩。大树对滋养它的大地感恩，白云对哺育它的蓝天感恩，感谢那些帮助过我们的人，因为感恩才会有这个多彩的社会，因为感恩才会有真挚的感情。

## 每天都心存感恩，回报世界

【人生悟语】

感恩之心是我们的生活中不可或缺的阳光雨露，无论你尊贵还是平凡，无论你生活在何处何地，只要你心存感恩，随之而来的便是温暖、自信、坚定、善良等美好的处世品德，一旦拥有了这些品德，你的路将越走越宽。

稻盛先生曾说：人一出生，就无法独立于人世之外。这是生命的任务。

人生在世，都与周围有着联系，小时候，我们离不开父母的养育；长大了，离不开别人的帮助，我们吃着别人生产的粮食，穿着别人缝制的衣服，住着别人建造的房子；生病了，还要别人照顾。在成长过程中，我们很多时候都在接受别人的帮助。因此，学会感恩，应该是生活中应有的心态。

相信很多人都曾听说过“乌鸦反哺”的故事。因为小乌鸦心存感恩，在母亲的哺育下长大后，当母亲年老体衰，双目失明飞不动的时候，小乌鸦便将觅来的食物喂到母亲的口中，回报母亲的养育之恩。这个外表丑陋入不了水墨丹青的小动物因感恩丰盈而生动起来，焕发出无与伦比的光彩。

感恩之心是我们的生活中不可或缺的阳光雨露，无论你尊贵还是平凡，无论你生活在何处何地，只要你心存感恩，随之而来的便是温暖、自信、坚定、善良等美好的处世品德，一旦拥有了这些品德，你的路将越走越宽。

一个人应该对生活怀有感恩之心，稻盛先生在他总结出的磨炼心智的六项精进中强调：只要活着一天就心存感谢，无论事情大小，培养事事感恩的心。

感恩是一个人与生俱来的本性，是一个人不可磨灭的良知，也是现代社会成功人士健康性格的表现，一个连感恩都不知晓的人必定是拥有一颗冷酷绝情的心。

有一个关于美国前总统的故事：

某天，罗斯福家失盗，被偷去了许多东西，一位朋友闻讯后，忙写信安慰他，劝他不必太在意。罗斯福给朋友写了一封回信：“亲爱的朋友，谢谢你来信安慰我，我现在很平安。感谢上帝：因为第一，贼偷去的是我的东西，而没有伤害我的生命；第二，贼只偷去了我部分东西，而不是全部；第三，最值得庆幸的是，做贼的是他，而不是我。”对任何一个人来说，失盗绝对是不幸的事，而罗斯福却找出了感恩的三条理由。

怀着一颗感恩的心，感谢身边的事，生活将更加精彩。就像罗斯福那样，换一种角度去看待人生的失意与不幸，对生活时时怀一份感恩的心情，则能使自己永远保持健康的心态、完美的人格和进取的信念。

感恩，是一种无私的表现，学会敬重别人、包容别人，常怀一颗慈悲的心去帮助别人。要把关怀别人、救助别人当做自己的天职。正所谓：“予人玫瑰，手有余香。”心存感激，在付出的同时，也会有美丽的收获。

在一个闹饥荒的城市，一个家庭殷实而且心地善良的面包师把城里最穷的几十个孩子聚集到一块，然后拿出一个盛有面包的篮子，对他们说：“这个篮子里的面包你们一人一个。在上帝带来好光景以前，你们每天都可以来拿一个面包。

”

瞬间，这些饥饿的孩子仿佛一窝蜂一样涌了上来，谁都想拿到最大的面包。当他们每人都拿到了面包后，竟然没有一个人向这位好心的面包师说声谢谢，就走了。

但是有一个叫依娃的小女孩例外，她既没有同大家一起吵闹，也没有与其他人争抢。她只是谦让地站在一步以外，等别的孩子都拿到以后，才把剩在篮子里最小的一个面包拿起来。她并没有急于离去，她向面包师表示了感谢，并亲吻了面包师的手之后才向家走去。

第二天，面包师又把盛面包的篮子放到了孩子们的面前，其他孩子依旧如昨日一样疯抢着，羞怯、可怜的依娃只得到一个比头一天还小一半的面包。当她回家以后，妈妈切开面包，许多崭新、发亮的银币掉了出来。

伊娃把银币送还给面包师，面包师慈爱地说：“不，我的孩子，这没有错。是我把银币放进小面包里的，我要奖励你。愿你永远保持现在这样一颗平安、感恩的心。回家去吧，告诉你妈妈这些钱是你的了。”她激动地跑回了家，告诉了妈妈这个令人兴奋的消息，这是她的感恩之心得到的回报。

一个懂得感恩的人永远不会孤独无依，他的美好心灵也将会有美好的回报。这是伊娃的故事让我们懂得的道理。

生活中，应该学会感恩，感谢父母给了我们鲜活的生命，无论贫穷与富贵，高尚与卑微，珍惜活着的感觉真好；学会感恩，感谢你身旁的每一个人，无论是帮助过你关心过你指点过你，还是怨恨过你伤害过你抛弃过你的人，毕竟都是你短暂人生回忆中的精彩部分。

在我们身边，每天都有感恩的故事发生，只要用心去体会，时时都会有终生难忘的温馨。天天都有感恩之心，将会拥有一个幸福、清净的世界。

## 以谦卑的心对待一切

【人生悟语】

权力与权威会使人道德沦丧、骄矜自大，或以高傲的姿态面对众人。在这种人的领导之下，一个团队或许能够获得短暂的成功，但不能持续地成长。最后，

团队的人都不想再合作下去了。唯有谦卑的领导者才能创造出一个合作的团队，并引导其走向和谐、长远的成功。

有一种石头，它隐于山林，没于草间，不为人知，它长得普普通通，并不像周围的同伴般棱角分明。经过千百年的风吹雨打日晒，它仍保持着秉性，谦卑地隐藏于草莽。将它精心地雕刻成一座石像，立于万人之前，就会受人膜拜敬仰。

有一条小溪，它流过小村地头，流过顽石水草。它知道在它的前面，还有大江大河，还有大海。它知道它的渺小，于是它谦卑地流着，流向大河，又让大河载着它奔向大海。于是，它清澈的小水滴，也成了凝聚大海广阔胸怀的一部分。小溪的水，也由此得到永恒的价值。

有一棵小草，它与同伴长于山冈，看着日出日落，吮吸着大地乳汁。小草不想长高，它想避免与同伴争夺阳光与雨露，它想同伴先长高长大，它再开始成长。同伴没有等它，渐渐将其遮掩。小草不再挺立，小草渐渐枯黄。小草最后只化为泥土中的养分，为同伴的成长尽一份力。

人生，其实也是如此。怀着一颗谦卑的心，在喧闹浮躁的社会，默默地向着宁静的地方前进，要保持着一颗向上却不浮华的心，这样的人，他谦卑，结果他得到认可和提拔。

有一种态度，叫谦卑。适当的谦卑，会给你一片天。

一位出身富有的学生趾高气扬地夸耀他家在雅典拥有一望无边的肥沃土地，老师拿出一张世界地图请他指出亚细亚在哪里。

“这一大片全是。”这个学生指着地图扬扬得意地回答。

“希腊在哪里？”老师又问。学生好不容易把希腊找出来。

“雅典在哪里？”老师再问。“好像是在这儿。”学生指着地图上的一个小点说。

“你家那一望无边的肥沃土地在哪里？”老师问他。这个学生尴尬极了，他不可能在地图找出这一片肥沃的土地。

在生活中类似的现象很多，有的人往往把他所拥有的看得很大。其实不管我们拥有什么，拥有多少，和整体比起来都是极渺小，而不值得夸耀的。无论对待

什么，都持一颗谦卑的心。

在稻盛先生看来，谦卑不仅仅是一种美德和修养，它还是一种社会意识、一种政治智慧、一种人生感悟、一种哲学思考。

当整个欧洲大陆都在赞美牛顿的时候，他谦卑地说：我之所以比别人看得远，是因为我站在巨人的肩膀上。

“世界水稻之父”袁隆平的伟大之处，不仅在于他在世界粮食科学研究上的巨大贡献，而且在于他表里如一和自始至终的谦卑。虽然贵为中国科学院院士和董事长，但他毫不掩饰地说：我就是一个农民的儿子，没什么了不起。

伟大而谦卑的人物，并非出于纯粹的谦虚谨慎和常规的礼节礼貌。他们的智慧与胆略超越了常人。他们的思想与品德超越了平凡。他们因谦卑而伟大；他们又因伟大而谦卑。谦虚谨慎，似乎人人皆可做到；但谦卑却非常人所及。

有这样一个哲理小故事：

南泉普愿禅师将圆寂的时候，首座弟子问道：“师父百年后，向什么处去？”他说：“山下作一头水牯牛去。”弟子说：“我随师父一起去。”禅师说：“你如果想随我去，必须衔一茎草来。”在举世滔滔求净土的时代，愿做一头山下的水牛，这是真正的谦卑。

作家林清玄说过：“我要谦虚卑微一如山上的一株野草。谦卑的野草是自在地生活于大地，但野草也有高贵的自尊，顺着野草的方向看去，俯视这红尘大地，会看见名贵高级的人住在拥挤的大楼，只有一个小的窗口。我不要人人都看见我，但我要有自己的尊严。”

谦卑让我们的双脚真正立于坚实的大地上，谦卑让我们的眼界真正放在广袤的宇宙间，谦卑让我们懂得了天有多高、地有多厚。

谦卑出于博大的胸怀、伟大的理想、深邃的远见、高尚的情操和科学的理性。

没有谦卑，也许我们照样可以活得挺好；没有谦卑，太阳依旧东升西落；地球照样旋转；江河依旧奔腾。但终将有一天，自高自大、自以为是和自我陶醉的我们，会被历史的车轮压得粉身碎骨，会因当初的自大悔恨不已。亲爱的朋友，

你是选择谦卑还是自大呢？

## 要解决复杂的事情，必须先提高心灵的层次

【人生悟语】

一个人内心的美丽与丑陋，影响着他的人生观，世界观以及与他人的相处，处事方式和行事作风，对一个人的人生方向具有导向的作用。

有一句英国谚语这样说道："良好的心是花园，良好的思想是根茎，良好的说话是花朵，良好的事业就是果子。"

若想在花园中种出最美丽的果实，就必须拥有美丽的心灵。

"磨砺心智，努力提高心灵的层次"，这是稻盛和夫先生对我们人生发展的诚恳建议。他认为，具有纯朴的心地，美好心灵的人就是好人，就会散发人性的魅力。人生的道路都是由心来描绘的。所以，心灵是我们做好一切事务的基础。

自省与人格磨砺是自我提升心灵层次的一个重要途径。作为砥砺心灵的指针，稻盛先生根据自身经验总结出以下"六个精进"，告诉给周围的人。这六个精进分别是：付出不亚于任何人的努力，戒骄戒躁，每天自我反省，感谢生命，行善积德，摒弃掉感性所带来的烦恼。

将这些看似平凡、理所当然的东西，一点点坚持实践下去，直到融入日常生活中。重要的不是把名家名训装裱镜框之中，高悬于家壁之上，而是落实到日常的生活当中去，这样对我们的发展一定有很大的益处。

稻盛先生在一次演讲中强调，作为一个领导者，应该具有良好的品德和美好的心灵。他指出了现在许多企业中存在的问题。

在一些有传统、有业绩的大型企业中，组织规范和伦理的要求好像完全松懈了一样，丑闻事件层出不穷。另外，那些代表国民处理国家公共事务，被老百姓用血汗钱供养起来的官僚们却在利用自己的特权干损公肥私的事。大企业的头头、干部、官僚都有超过常人的能力。

发生丑闻事情的精英全都具有超常的能力。他们有热情、有使命感，一定也作出了超常的努力。但是，因为在重要的"思维方式"上存在问题，所以拥有的

超常能力和热情没能朝正确方向发挥。因此，不仅会犯错误，贻害社会，甚至自己给自己的脖子套上绞索。

这里说的思维方式，是指生活态度，也就是指哲学、思想、伦理观等，也指涵盖了所有这些因素的“人格”。谦虚的美德也可以算作其中之一。人格如果歪曲、邪恶，即使有再大的能力和再高的热情，或者说越有能力和热情，带来的结果“负值”就越大。

由此可见，一个具有健全人格和美好心灵的人对企业的发展有极其重要的作用。在企业里经营者被授予极大的权力，但是这种权力的行使，应该是为了保护员工，为员工创造幸福；而不可以用来压制员工，不可以用来满足经营者个人的欲望。作为经营者自己要率先垂范带头实践这种哲学，不断努力提升自己的心灵层次。如果这样做，企业就一定能发展，而且能够长期持续繁荣昌盛。

存着一颗美好心灵的人，又怎么会没一个美好的人生呢！

稻盛先生说，一个人的内心的美丽与丑陋，影响着他的人生观，世界观以及与他人的相处，处事方式和行事作风，对一个人的人生方向具有导向的作用。

如果没有良好的心灵层次，那么你就不能身心合一地去执行你的信念；如果没有良好的心灵层次，你就不在从容自然地在所有环境中坚强而有力量地成长；如果没有良好的心灵力量，也许一阵风雨既可让你摇摇欲坠，随时堕落。

不管处于什么位置的人，都需要持续地提升心境，否则外界的信息影响就会很容易摇动你心中的帆！只有美好的心境才会拥有美好的目标，这样才会实现美好的愿景。

# 第四节　追求无穷：人生画布，要靠你以思想为笔去描绘

## 秉持单纯的心，单纯的热情

【人生悟语】

真正的热情才能带来成功。但如果热情是出于贪婪或自私，成功便会如昙花一现。无论是对人还是对事，要秉持单纯的心，单纯的热情，才能取得成功。

有这样一首小诗这样写道：你有信仰就年轻，疑惑就年老；有自信就年轻，畏惧就年老；有希望就年轻，绝望就年老；岁月使你皮肤起皱，但是失去了热情，就损伤了灵魂。

热情是成功和成就的源泉。你的意志力和追求成功的热情越强，成功的几率就越大。

热情是一种状态——你24小时不间断地思考一件事，甚至在睡梦中仍念念不忘。

稻盛先生在一次演讲中指出：真正的热情才能带来成功。但如果热情是出于贪婪或自私，成功便会如昙花一现。无论是对人还是对事，要秉持单纯的心，单纯的热情，才能取得成功。

稻盛先生评价一个人，总是考虑他的才干和能力。同时他相信考量这个人所拥有的热情也是很重要的。如果你拥有热情，便几乎所向无敌了。要是一个人没有能力，却有热情，还是可以使有才能的人聚集到他身边来的。假如他没有资金或是设备，但有说服别人的激情，还是有人会回应他的梦想的。

毫无感觉，凡事都以自我为中心，同样的热情也许一开始会让你尝到成功的甜头，但最后还是会倒下，能否成功，最后还是要看我们潜意识里是否秉着单纯的热情。

京都半导体公司创立第二座厂房时，稻盛有点担心，担心经营状况不是太好，但是他发现，公司虽然才刚起步，却由于对企业充满热情而迅速成长，经营状况向令人惊喜的方面发展。另一方面稻盛先生还担忧公司最后会像其他大企业一样变得官僚、僵化，从而失去那份向前冲的热情。然而，他仍希望在京都半导

体公司培养出一批企业家来。

因此，稻盛把公司分成几个叫做“阿米巴”的小中心，每个都是小企业体，有自己的领导者或核心。典型的阿米巴中心从公司外或是向其他“阿米巴”购买所需之物，并自己销售产品以取得利润，同时也要为其他人和顾客服务。每个阿米巴成员和领导者具有同样的热情，并自行评估“小时效率”——即成员平均每个工时增加的价值。几个小阿米巴又可组成较大的阿米巴，以此类推。京都半导体公司就是个超大型的阿米巴，由分布于全世界的数千个阿米巴组成。用热情让主管充满动力，进而点燃部下心中的热情，使整个公司的经营充满活力。

因为工作繁忙，稻盛先生很少待在家里，所以，附近的邻居担心地对他的妻子及家人说：“您先生什么时候回家啊？”乡下的双亲也曾写信忠告：“这样辛苦工作当心搞垮身体啊。”

但是，稻盛先生本人毫不在乎，因为喜爱这份工作，对它投入了极大地热情，既不难受也没有觉得疲劳，反而觉得全心投入工作是一种快乐和享受。

在稻盛先生的创业之路上，他一直秉持单纯的心、单纯热情对待工作，还把这份能量传递给周围的人，在他的感染下，他的员工们变成了不是等待他人命令才开始行动的人，而是在指令到来以前，自己率先而为并成为别人的榜样，是富于能动性、充满热情的人。

在实际上，若不如此热爱工作就不可能取得如此卓著的成果。无论哪个领域，成功的人往往是那些沉醉于自己所做的事的人。热爱你的本职工作——这可以说是通过工作使人生丰富多彩的唯一出路。

完成一件事需要相当大的能量，热情可以产生巨大的能量，无论是做什么样的事情，只要全力以赴地去干就能产生很大的成就感和自信心，而且会产生向下一个目标挑战的积极性，在这个过程的反复中你会更加热爱你所做的事。这样，无论怎样的努力，都不会觉得艰苦，最终能够取得优秀的成果。

总之，“热爱”才是最大的动机，意愿也好、努力也好、成功之路也好，所有这些基础都是“热爱”。

“只有热情而无知识，好比骏马没有缰和鞍。”“爱好，是进步的动力。”正如这些世代相传的俗话谚语一样，如果热爱，自然而然地产生积极性、作出努力，在

最短时间内进步。在别人看来是千辛万苦，而本人非但不认为苦甚至当做乐趣。

## 以知足常乐之心活在人间

【人生悟语】

人生观的根本哲学，那就是“知足”。以知足常乐之心活在人间，节制地对待生活，不要超出自身需求的贪婪，才能保持一颗乐观的心对待生活。

人们常说：一个人，贵在自知，贵在知足，贵在量力而行，贵在适可而止。

在生活中，我们不断地追求，不断地索取，在这个拜物主义的社会，忙碌得精疲力竭的我们仿佛忘了如何停下脚步。

美好的东西实在数不过来了，我们总是希望得到的太多，让尽可能多的东西为自己所拥有。人生如白驹过隙一样短暂，生命在拥有和失去之间，不经意地流干了。

有一个村庄，里面住着一个独眼的瞎爷。

瞎爷的左眼是在他9岁那年瞎的。一场高烧之后，他忽然对他的爹娘说：“我的左眼看不见东西了！”两位老人一惊，忙过来用手在他左眼前晃，而那只左眼果然像坏了的钟摆一样一动不动。他爹娘顿时泪流满面，仅有的儿子瞎了一只眼睛可怎么办呀！没料到爹娘哭得伤心的时候，他却缓缓地说：“爹娘，你们哭啥，应该笑才对！这场病不是只弄坏了我一只眼吗？左眼瞎了，右眼还能看得见呢！总比两只眼都弄坏了要好啊！你们想一想，我比起世界上那些双目失明的人，不是强多了吗？”儿子的一番话，把两位老人惊呆了，但后来想想也有理，于是停止了流泪。

瞎爷的家境不好，爹娘无力供他读书，只好让他去私塾里旁听。爹娘为此十分伤心，瞎爷却劝道：“我如今也已识了些字，虽然不多，但总比那些一天书没念，一个字不识的孩子强多了吧！”爹娘一听，觉得安然了许多。

后来，瞎爷娶了个嘴巴很大的媳妇。爹娘又觉得对不住儿子，瞎爷劝他们说：“能娶到这样的一个媳妇已经很不错了，和世界上的许多光棍比起来，简直可以说是好到天上去了！”这个媳妇勤快、能干，可脾气不好，不温柔、不驯服，把婆婆气得心口疼。儿子劝道：“娘，你这个儿媳妇是有些不大称你的心，

可是你想想，天底下比她差得多的媳妇还有不少。你的儿媳妇脾气虽是暴躁了些，不过还是很勤快的，又不骂人。”爹娘一听真有些道理，就不生气了。

可是，瞎爷家确实很贫寒，妻子实在熬不下去了，便不断抱怨。瞎爷说：“你只跟那些住进深宅大院、家有万贯资财、顿顿吃肉喝酒的人家相比，自然是越比越觉得咱这日子是没法过了。但是你只要瞧瞧那些拖儿带女四处讨饭的人，白天饱一顿饥一顿，晚上睡在别人家的屋檐下，弄不好还会被狗咬一口，就会觉得咱家这日子还真是不错。”

瞎爷老了，想在合眼前把棺材做好，然后安安心心地走。可做的棺材属于非常寒酸的那一种，妻子愧疚不已，瞎爷劝说：“这棺材比起富豪大家们的上等棺木是差远了，可是比起那些穷得连棺材都买不起，尸体用草席卷的人，不是强多了吗？”

瞎爷死的时候，面孔安详，脸上还留有笑容……

知足是一种境界，也是一种大度，大“肚”能容天下事，知足是青春的一堂必修课，知足的人总是微笑着面对生活。世界上没有解决不了的问题，没有过不去的河。知足者会为自己寻找合适的台阶，绝不会庸人自扰。知足是一种宽容，对他人宽容，对社会宽容，对自己宽容，这样才会得到一个相对宽松的生存环境。

在知足者的眼里，一切纷争和索取都是多余的，在他们的天平上，没有比知足更容易求得心理平衡的了。所以不要再埋怨爸爸给你买的球鞋不是名牌，抱怨你的卧室不够宽敞，如果用一颗知足的心态看待，你会发现自己得到的其实已经很多。

在稻盛先生看来，人生观的根本哲学，那就是“知足”。以知足常乐之心活在人间，节制地对待生活，不要超出自身需求的贪婪，才能保持一颗乐观的心对待生活。你的生活就会有很大的改变。

古人云：人生不如意事十之八九。但是，只要我们有一个良好的心态，有一颗知足的心，就一定能够化不如意为如意，正所谓知足者常乐！古希腊哲学家苏格拉底也是一位知足常乐者。

当苏格拉底还是单身的时候，和几个朋友一起住在一间只有七八平方米的房子里，但他却总是乐呵呵的。有人问他：“和那么多人挤在一起，连转个身都困难，有什么可高兴的？”

苏格拉底面带微笑地回答说："朋友们在一起，随时都可以交流思想，交流感情，难道不是值得高兴的事情吗？"

过了一段时间，朋友们都成了家，先后搬了出去。屋子里只剩下苏格拉底一个人，但他仍然很快乐。那人又问："现在的你，一个人孤孤单单的，还有什么好高兴的？"

苏格拉底又说："我有很多书啊，一本书就是一位老师，和这么多老师在一起，我时时刻刻都可以向他们请教，这怎么不令人高兴呢？"

几年后，苏格拉底也成了家，搬进了七层高的大楼里，但他的家在最底层，底层的境况是非常差的，既不安静，也不安全，还不卫生。那人见苏格拉底还是一副乐融融的样子，便问："你住这样的房子还快乐吗？"

苏格拉底说："你不知道一楼有多好啊！比如，进门就是家，搬东西方便，朋友来玩也方便，还可以在空地上养花种草，很多乐趣呀，只可意会，无法言传。"

又过了一年，苏格拉底把底层的房子让给了一位朋友，因为这位朋友家里有一位偏瘫的老人，上下楼不方便，而他则搬到了楼房的最高层。苏格拉底每天依然快快乐乐。那人又问他："先生，住七楼又有哪些好处呢？"

苏格拉底说："好处多着呢！比如说吧，每天上下几次，这是很好的锻炼，有利于身体健康；光线好，看书写字不伤眼睛，没有人在头顶干扰，白天黑夜都非常安静。"

从这个故事中可以看出苏格拉底是一个知足，乐观的人，无论住在什么样的条件，他总是那么满足，那么开心，用乐观的心态对待生活，反之，他将会在充满抱怨和不满的心态中生活，失去快乐，生活就没有了应有的光彩。

俗话说："人心不足蛇吞象。"人有了贪欲，就永远不会满足，不满足，就会感到欠缺，高兴不起来。贝蒂·戴维斯在她的回忆录《孤独的生活》中曾写道："任何目标的达到，都不会带来满足，成功必然会引出新的目标。正如吃下去的苹果都带有种子一样，这些都是永无止境的。"除非你真正懂得常乐的秘诀，否则将永远不会满足于自己所拥有的。

人的不知足，往往由比较而来。同样，人要知足，也可以由比较得到。人的欲望如同黑洞一样，没有填满的时候，任由其膨胀，则会由此生出许多烦恼，它不仅会摧毁有形的东西，而且会搅乱你的内心世界。

知足，是种平和的境界，常乐，是一种豁达的人生态度。

知足者常乐，不等于说这个人安于现状，没有追求，没有目标，而是说这个人懂得取舍，也懂得放弃。懂得适可而止，抱着这样的心态对待生活和事业，正是稻盛先生想要让我们了解的。

## 捷径并不一定把我们带到目的地

【人生悟语】

切勿选择捷径，不管是生活，还是企业管理，只有“脚踏实地”才是梦想成真之道。

若想登山，那么只有从平地起，用自己的双脚一步一步向上攀登直至山顶，除此之外别无他法。就是这一步接一步不停地积累，最终才可以征服海拔高达8000多米的喜马拉雅山。

看一看古今中外伟人们走过的足迹，当中记录了他们惊人的努力。他们终其一生，一步一个脚印不断地积累，最后才能摘到成功的硕果。与此相反，有人却认为：“坚持如此单调乏味的努力，简直就像傻瓜。在短暂的人生中，这么一味苦干的话，一定会落败于人；而寻找轻松巧妙的捷径快速取胜，才是明智的选择。”因此他们讨厌脚踏实地的努力。

稻盛先生对这种观点的驳斥是：切勿选择捷径，不管是生活，还是企业管理，只有“脚踏实地”才是梦想成真之道。

在人生旅途中，没有一步登天的魔梯。我们必须脚踏实地、点滴积累，这种方式缓慢而且费力，似乎无法一日千里。也许你认为，以这种步伐，永远都不能有什么大成就，然而，你还是要有耐心地走下去。成功无捷径，贵在肯登攀，稻盛先生用行动说明了这一道理。

毕业后，稻盛在一家小公司服务。由于某些观点和做法与管理阶层的看法相悖，他不是和管理阶层发生争执，就是被工会攻击，最后陷入孤立状态。这时的

稻盛想象自己带领一支队伍爬上险峻的大山，可能因怯懦畏缩而无法前进，甚至会失足跌下断崖，摔个粉身碎骨。公司的资深经理曾经劝他妥协，暗示他另外选一条平坦的路走，与队伍一同慢慢地爬上山坡。对于经理的相劝，稻盛想了很久，但最后还是选了崎岖的山路。因为他知道，假如自己选一条好走的路，慢慢向上爬，可能在攻顶之前便放弃了。稻盛很清楚，自己是个脆弱的人，但是他的队友们都对他有信心。捷径也许对他们来说是个轻松的选择。但是，这样并不会让大家得到真正的快乐。于是稻盛下定决心，既然他认为自己所选的路是正确的，那么不管路途多么凶险，天气多么恶劣，都应一心攻顶。从那时起，他就试着对自己和他人都一样严格，这样才能一同登上巅峰。

古人有许多刻苦学习的例子，“头悬梁，锥刺股”讲的是战国时代的苏秦的故事。苏秦热爱学习，而且十分刻苦，天天读书到深夜。由于又困又累，不免要打瞌睡。于是他把头发用带子吊在房梁上，打瞌睡时头往下一栽，便揪得头皮生疼，他还用锥子扎自己的大腿，这样头脑一下子清醒了。经过刻苦的学习，苏秦学到了知识，后来他挂了六国的相印，成功地实施了“合纵”的联盟。后人用这个故事用来表示读书刻苦的精神，说明了只有下苦功夫，才能取得成功。

稻盛先生和苏秦的经历都说明了一个道理，无论是事业还是学习知识都没有捷径可走。学习、做事都是一样，那就是应该一步一个脚印，脚踏实地地做事做人。凡事都想采取速成的手段，采用贪便图快的做法，也许会取得一时的成功，但是由于没有扎实的基础，这个成功很可能成为空中楼阁，也只会有昙花一现的短暂。

机会只留给能够抓住机会的人，机会可能是一种捷径，但机会并不常有，它甚至是稍纵即逝的，如果我们没有厚实的积累，即使机会来了，我们也只能是眼睁睁地看着它溜走。而积累的过程没有捷径，只能扎扎实实一步一步地去做。

冰心曾经说过：成功的花儿，人们只惊羡它现时的明艳，却不知当初它的芽儿，曾浸透了奋斗的泪泉，洒遍了牺牲的血雨。的确，“不经一番寒彻骨，哪得梅花扑鼻香”。一小步、一小步累积下来的成果可是相当惊人的。你每天坚持不懈地努力，都会有一点小小的胜利，它鼓舞你再努力一点，以获得更大的成功。因此，只要不放弃，你一定可以上升到自己都难以想象的境地。

真正的成功是一个过程，是将勤奋和努力融入每天的生活中，融入每天的工作中。抱着“少贪梦里还家乐，早起前山路正长”的心态。时刻提醒自己：天明该出

发了，不要再睡懒觉，否则留给自己的只有掉队、被淘汰和无尽的悔怨。

在许多人看来，捷径似乎是一条快捷便利的成功坦途，但是这条路上却布满隐蔽的陷阱，稍有不慎就会跌入，造成难以弥补的损失甚至于抱憾终生。由此可见不走捷径，绝不是愚蠢的表现，依据自己的能力，实事求是地去踏实做事，虽然要耗费较多的时间和精力，但是“在崎岖的小路上努力攀登的人，才有可能到达光辉的顶点。

成功需要学会等待，在等待的同时更应学会耕耘、学会培育，当果子没有成熟的时候，更应勤于浇水施肥，静静地等待不来人生秋天，天上掉不下馅饼来，只有汗水和艰辛才会孕育硕果累累的秋天，也只有付出劳作的人们才有资格拥抱秋天、品味秋天、享受秋天。

## 以平常心看待事物

【人生悟语】

清澈而单纯的心灵才能感受到真理，而自私的心看见的只是复杂、混沌。

稻盛先生曾经指出：“清澈而单纯的心灵才能感受到真理，而自私的心看见的只是复杂、混沌。”

的确，在生活中，我们想要追求、得到的东西太多，很多时候，我们在做一件事时首先会问：“我可以得到什么好处？”我们的贪婪便会使原本简单的问题变得复杂难解。

稻盛先生认为：假如我们能以平常心来看待事物，愿意牺牲自我，就没有无法克服的难题。

现实中，我们很多时候并不是遇到的事情有多么复杂，而是自己放不下！其实，想开了，想通了，自然就释然了。有时候会听到身边的朋友发出这样的感叹：一个人在遇到一个自己认为很大很麻烦很费劲的事情时，总感觉就像到了一座大山前，抬头看时，荫天蔽日，高不可攀，心里不禁发颤，何时才能跨过去啊？可是，等事情过了，再回头看时，昔日的高山不过一个小土堆而已。

一对老夫妇谈恋爱的时间是1967年，那时候，粮店里的米与副食店里的肉、豆腐和百货店里的肥皂、布匹，以及煤铺里的煤等生活物资均要凭票供应，普通

人家的生活清苦至极。男方的家在城郊的小菜园里，用现在的话来说，那里是当地的蔬菜基地。

女孩第一次“访地方”（当地将女方到男方家里去了解情况称为“访地方”）时，男方留她和媒婆吃中饭。菜很简单。只有两道：几个荷包蛋外加一碗萝卜丝。其中，那几个鸡蛋是向邻居借的，萝卜则是自己种的。

在回家的路上，媒婆说男方人穷又小气，劝漂亮的女孩不要嫁过来。女孩却说男方煮的萝卜丝很好吃，说明他很能干。

过了一段时间，当女孩一个人再次来找男孩时。男孩刚好捉了一些鲫鱼。招待女孩的菜仍然是两道，除了油煎鲫鱼外，还有一碗红烧萝卜，吃饭时，女孩称赞男孩的萝卜做得很有特色，并说自己很喜欢吃萝卜。男孩说：“是吗？你下次来我请你吃另一种口味的萝卜。”

在后来的交往中，女孩尝尽了男孩所制的不同口味的萝卜：清炒萝卜、清饨萝卜、油焖萝卜、糖醋萝卜、麻辣萝卜、萝卜干和酸萝卜，等等。

再后来，女孩就成了这些萝卜的俘虏，嫁给了男孩。

许多年过去，有人问起老太太，当时为何不嫁给那些有条件煮肉、炖鸽、杀鸡、烧鱼的男人，却嫁给只会烹饪萝卜的人时，老太太说：“当时我认为，一个男人，在那种清贫的日子里竟能够把一种普通的萝卜烹饪出甜酸苦辣咸等几种不同的味道而令我大饱口福、历久难忘，我想他同样能够将清贫的日子调理得色彩斑斓。谈婚论嫁，既要注重眼前，更要注重将来。这不，如今我和他结婚已30多年了，你看我们吵了几次架？日子虽然过得平淡了一点，但平淡中更能见真情！”

老太太说得不错，在我们的日常生活中，愈是具有平常心的人，生活愈能幸福，而那些整日斤斤计较、患得患失的人反而苦恼无穷。做人应有一颗平常心。

平常心贵在平常、波澜不惊、不畏生死，于无声处听惊雷，平常心是一种超脱眼前得失的清静心、光明心。贫贱不能移，富贵不能淫，威武不能屈。安贫乐富，富亦有道。无论处于何种环境下，都能拥有平常心，那一定是个了不起的人，就如老太太所赞美的，不是个圣人，也是个贤人。只要我们努力，就能够以平常心去对待纷杂的世事和漫长的人生，至少也能够做到以平常心跨越人生的障碍。

稻盛先生在《活法》中说过：我们在设法改善自己的形象时，私欲会在不经意间跳出来，使原本简单的问题偏离方向，事情便迟迟难以解决。我们应该怀有一颗本真的心。若是让私欲出来兴风作浪，原本简单的问题将变得复杂。

有时候人的愿望就那么简单，那么容易满足；但很多时候，人是不知足的，越是无法拥有的东西越是想得到，红楼梦中《好了歌》云：世人都晓神仙好，惟有功名忘不了！古今将相在何方？荒冢一堆草没了。世人都晓神仙好，只有金银忘不了！终朝只恨聚无多，及到多时眼闭了……把凡事看淡，就不会耿耿于怀；把凡事看淡，才能全身轻松。把凡事看淡，不是回避，不是装糊涂，而是以乐观的心态去面对一切。把凡事看淡，心境自然会开朗许多，安闲许多，舒缓许多……

学会以平常心来对待人生际遇，对待身边的人和事，这样，你的心将会看到更深的心灵层次，了解到更为真实的世界和更为真实的美。

中国女性主义艺术是90年代出现的一种新美术现象，申玲被众多美术批评家认为是女性主义画家“最具代表性和最优秀的画家”。她从来不去表现太多的哲学思考，而是描绘心中的感受与切身的经验。

申玲的作品从内容上看基本上没有太宽的叙述范围，描绘的都是些日常生活的碎片，是些男男女女的小事儿和俗事儿。这看似简单的内容经过申玲个性化的描述，给我们带来了视觉上和精神上的享受。

她说：“我没有刻意地设计，我凭自己的感觉，以平常心去画我周围的人和事，这是我永远不变的主题。用心说话，是我永远不变的表达方式。我要尽情地表现生命，表现爱，表现生活中的一切泪与笑。”

平常心是一种淡定的，做任何事有条不紊的一种心态。有一个发人深省的故事：

秋天到了，寺院里的草地枯黄了一大片，很难看。寺里的小和尚看不过去，急切地催促师傅快撒点种子吧。但师傅总是回答：“不着急，随时。”

种子终于到小和尚手里了，师傅对小和尚说：“去种吧。”不料，一阵风起，撒下去不少，也吹走不少。

小和尚着急地对师傅说："师傅，好多种子都被吹飞了。"

师傅说："没关系，吹走的净是空的，撒下去也发不了芽，随性。"

刚撒完种子，这时飞来几只小鸟，在土里一阵刨食。小和尚急着对小鸟连轰带赶，师傅看到这个情景，说："别急，种子多着呢，吃不完，随遇。"

一天夜里，突然下起了倾盆大雨。小和尚来到师傅房间带着哭腔对师傅说："这下全完了，种子都被雨水冲走了。"

师傅答："冲就冲吧，冲到哪儿都是发芽，随缘。"

几天过去了，昔日光秃秃的地上长出了许多新绿，连没有播种到的地方也有小苗探出了头。小和尚高兴地说："师傅，快来看呐，都长出来了。"

师傅却依然平静如昔地说："应该是这样吧，随喜。"

你发现了吗？生活中的我们时常扮演的是小和尚的角色，处理事情也是经常火急火燎，无法静下心来，这样在无形中会给自己带来压力，若是能够做到老和尚"随缘"的心态，那我们的生活就可以品味到另一番淡淡的幸福。

平常心是人生遭遇低谷时的一剂良药，可以康复你的精神志气；平常心是《老人与海》中的桑提亚哥经历人生悲苦之后的一声轻叹，是刘翔在至关重要的比赛前的一口深呼吸。

保持一颗平常心就是守住一方净土，守住做人道德的底线，没有平常心，必将陷入功名利禄之网，急功近利，在熙熙攘攘的芸芸众生之中终其一生。

稻盛先生在一次演讲中说过：我们应该用平常心来看待事物，即使这么做看起来对我们个人有所不利。如果发现做错了，便该勇敢承认错误。只有用无私的眼光来看待事情，问题才会迎刃而解。但是，如果我们首先不抛开自大的天性，双眼将会被欲望的云雾所蒙蔽，从而导致一味追求快乐与奢华，而真理还是难以明了于胸。然而，看到真理还是不够，拥抱真理要有飞蛾扑火的勇气。

天地茫茫，人生苍苍，让我们揣一颗平常心上路，我们将不惧风高浪急，让我们揣一颗敏感心上路，告别寂寞与孤单。

## 学会驾驭自己的本能

【人生悟语】

依本能行事是天生自然的事，因此驾驭本能可谓是一大挑战。然而，想要驾驭本能，没有任何捷径。在私欲一蹿出来的时候，就要马上逮住，并用我们的智力去压制。

人最难战胜的就是自己。

伟大的诗人歌德曾经告诫人们：不论做任何事情，自律都至关重要。自我节制，自我约束，是一种控制能力，尤其控制人们的性格和欲望，一旦失控，变得随心所欲，结局必将一败涂地，不可收拾。

中国近代哲学在对人性进行探讨时，曾用“趋利避害”这四个字来概括人的本性。追求利益和逃避苦难出自人的本能，是天性，关键看你后天如何驾驭。从伦理学的角度来说，一切法律条文、道德规范都是“他律”，是追求文明的“下下策”。只有出自每个人内心的、主动的“自律”，才是建设精神文明的根本途径。

对于人的本能，稻盛先生曾经说过：我们生来就有“本能”和“智力”。吃、喝、打斗、占有欲和妒忌等都是我们求生的本能用以保护自己和家人。很多时候，我们常以本能为判断的根据作决定。

在稻盛先生看来，本能，只是动物的一种特性。只有更客观地分析形势，才能作出更好的决定。因此，驾驭本能是很重要的。这样心中才有一个让智力成长的空间，以供理性思考之用。看看在自己的行为当中，有多少是单凭智力来控制的？驾驭本能并不容易。

从另一个方面来说，没有本能，人根本无法生存，因此人们并不能把本能抛弃，但更为重要的是，自己不能受控于本能，而是要培养出以意志控制本能的能力。

依本能行事是天生自然的事，因此驾驭本能可谓是一大挑战。然而，想要驾驭本能，没有任何捷径。在私欲一蹿出来的时候，就要马上逮住，并用我们的智力去压制。

俗话说：“金无足赤，人无完人。”每个人都有自己的优势和短处，但是在认识到自己的优缺点后，人往往因为自己的本能影响，在潜意识中不断地深化自己的优点，而模糊自己的缺点。但因此一定要善于“有意注意”，不断地要用自己的意识

控制自己的本能，用智慧战胜不理智的本能，这也决定你的成长速度。有句俗话这样说："知道错误没用，只有改了才有用"。

稻盛指出，很多时候我们做事情会出于某种自我的动机。作为一个领导者，欲望越单纯越好，从自然界的定律中可以得出：你所付出的努力，会在日后将以成倍地增长或者至少相同。领导者往往承担的责任比任何人都要重，在这时，不要有患得患失的心态，才能平衡心态。这也是驾驭人的本能私欲的最高境界，做一个称职的领导者。

本能，是一个人天生就具有的能力，也有好坏之分，学会控制自己的本能，用智慧和理智武装自己的头脑，做一个可以驾驭自己的人。

## 真诚才能带来和谐

【人生悟语】

作为企业经营者，只要真诚地、发自内心地去沟通，即使是最自我的人，都能理解并接纳我们的想法。

真诚带来和谐。稻盛先生认为，成功的交易能使买卖双方尽欢，也就是带来双赢的局面，而真诚就是这种关系的基础。一个人要获得真诚很不容易，但这都是人们所共同向往的。真不真，当然在自己，但是对别人来说，没有不喜欢真诚的人的。哪怕这个人本身极其虚伪、极其狡诈，他还是喜欢和真诚的人打交道，交朋友。真实人生不仅是勇敢的，而且是可爱的，它的价值是永久性的。我们经常有这样的经验，真正打动人感情的，总是真诚的、朴实无华的，它不一定要装饰，更不显得华丽，但是它有一种穿透人心的力量，直达人心的最深处，带来和谐的温馨。

稻盛先生进一步指出，在交易过程中，要让自己的合伙人快乐。如果只是单方面得到利益，而另一方蒙受损失的话，这种成功绝对是短暂的，因为你不真诚。成功的经理人可以从真诚和对人类的爱中创造和谐。

韩信是汉朝的开国功臣，为大汉的建立创建了不朽的功勋。

韩信年幼时家里很贫穷，常常衣食无着，他跟着哥哥嫂嫂住在一起，靠吃剩饭剩菜过日子。韩信白天帮哥哥干活，晚上刻苦读书，刻薄的嫂嫂还是非常讨厌

他读书，认为读书耗费了灯油，又没有用处。而且还经常打骂韩信。

韩信自觉无依无靠，只好流落街头，过着衣不蔽体，食不果腹的生活。有一位老婆婆很同情他，支持他读书，还每天给他饭吃。

面对老婆婆的一片诚心，韩信很感激，他对老人说："我长大了一定要报答你。"老婆婆笑着说："等你长大后我就入土了。"

后来韩信成为著名的将领，被刘邦封为楚王，他仍然惦记着这位曾经给他帮助的老人。他于是找到这位老人，将老人接到自己的宫殿里，像对待自己的母亲一样对待她。

韩信的真诚可谓名垂青史。

企业经营者也是如此，在稻盛先生看来，作为企业经营者，只要真诚地、发自内心地去沟通，即使是最自我的人，都能理解并接纳我们的想法。一个企业在面临困境时，充满真诚和希望才能面对未来，把自己的想法告诉家人朋友，并解释自己全身心投入的理由和自己所遇到的困难，就能获得支持和帮助，度过危机。不要羞于说出自己的梦想。大胆一点！有远大的梦想并不是罪恶。但是，你也该为与你共事的人想想，考虑到他们的利益。当然，如果你的梦想对社会有益，那会更好。更重要的是要真诚，不管是对自己或对别人。若要真的做到客观，以事实为根据，你就必须做到真诚

几个日本摄影师来到尼泊尔的喜马拉雅山南麓观光旅游，一天，这几个日本摄影师请当地一位少年代买啤酒，这个少年跑了三个多小时才买到，令这些日本摄影师很感动。

第二天，那个少年又自告奋勇地再替他们买啤酒。这次摄影师们非常高兴，就给了他很多钱，让他多买几瓶，但直到第三天下午那个少年还没回来。于是，摄影师们议论纷纷，都认为那个少年把钱骗走了。

第三天夜里，那个少年却敲开了摄影师的门。原来，他只购得4瓶啤酒，尔后，他又翻了一座山，趟过一条河才购得另外6瓶，返回时摔坏了3瓶。他哭着拿着碎玻璃片，向摄影师交回零钱，在场的人无不动容。

这个故事使许多外国人深受感动。

后来，到这儿的游客就越来越多……

小男孩的一个真诚换来的不仅是人与人之间的和谐与信任，更带动了当地旅游业的发展，给当地带来了巨大的经济价值。

稻盛先生认为，成功者一定要有强烈的好胜心，这点不只表现在田径场上，在商场上更是如此。然而，在企业家精神的深处，还要有真诚、同情和亲善。正如教练希望每个选手都能发挥到极致那样，领导者也要以诚实和真诚的态度引导团队迈向成功。不同于体育竞技的是——每场比赛总有失败者，而企业的成功则能缔造双赢的和谐局面。

他还告诫刚进入企业的年轻人，若要做出正确的决定，一定要以真诚的生命哲学作为行事的标尺。不要去学油腔滑调，无论是作为员工还是经营者，都应该发出来自内心的声音，纵使这种声音听来有点颤抖或是结巴。如果经营者和员工都希望得到理解和支持，就得从新发声，这样的声音自然会有一种特别的力量，深深透入他人的心，使人感动。这就是说服人的最高境界——虽然不是滔滔不绝，魅力却丝毫不减。如果要别人真正了解你，你就应该和别人分享你的感情。说得天花乱坠是没有用的，要学习从身体和灵魂深处发出最真诚的声音。真诚使听者和说话者合二为一。它能使企业员工和经营者以及客户达到最和谐的状态，促进个人的成长，企业的发展和社会的进步。

## 用关怀赢得信赖

【人生悟语】

在事业的经营上，学会关怀也是一个领导者应有的特质，一个领导者的真诚关怀对公司的发展具有重要的意义。

人生在世，一个人并不能独立的生存下去。同样的道理，别人也需要关心和爱护，每一个人都应该互相关心对方。

在关心他人的过程中，我们自己也会得到满足，并且还能增进人与人之间的友爱，体现出人与人之间真挚的情感。关心别人更是一种美德，关心你的家人能够让家庭更加和睦幸福，关心你的朋友可以让友谊更加根深蒂固。

企业管理者首先要平等地对待员工，不要把他们当做雇员，而要把他们当做

同事、助手。管理者的事业离不开员工的努力，因为，每一个成就之中都包含着员工的汗水与心血。

松下幸之助说："当我看见员工们同心协力地朝着目标奋进，不禁感慨万分。"所以，他提出并倡导社长"替员工端上一杯茶"的精神。在松下看来，社长并不是高高在上，站在员工背后推动他们前进的人。社长若有了这种温和谦虚的心胸，一旦看见负责尽职的员工，自然会满怀感激地说："真是太辛苦你了，请来喝杯茶吧！"

松下关心和爱护员工，并以此来激发员工为企业而奋发的斗志。

从细节上关心、爱护员工，这样会使员工更加认真地工作，松下之所以能有今天的成就，这一切都离不开细节的管理。给员工端上一杯茶，给员工捎上一份生日礼物等，从生活中的每一个细节来关心、体贴员工，都会产生润物细无声的神奇效果。

稻盛先生认为，在事业的经营上，学会关怀也是一个领导者应有的特质，一个领导者的真诚关怀对公司的发展具有重要的意义。

对此稻盛先生为我们作了更详细的解释：在快速成长的公司，其高层主管的工作态度一定要主动积极，并以身作则。此外，意图必须真诚，更重要的是，身为领导者绝对不要忘了随时向后看，注意员工是否都跟上来了。在员工追随主管之前，主管不应该只是信赖他们，更要予以尊敬。要建立起这种关系，在日常工作时，就应该"肝胆相照"。

如果时间不允许我们和每个员工接触，我们也不可以在无意间流露出优越感，或是卖弄权力。因此，我们必须抓住每个机会，并好好珍惜。偶尔和员工喝杯咖啡或是经过他们身边时，赞赏一下他们的工作。这些小小的、真诚的关怀一定会赢得他们的心。事实上，长远的关系就是基于这种关怀而建立的，如此也会在公司内部形成一种团队意识与和谐的气氛。

法国是一个具有浓厚的人文气息的国家，每当暑期休假之时，许多家庭会驱车前往法国边界的西班牙、意大利等地旅游。如果在旅途中多了一个仍在吃奶的婴儿，到哪儿都推着婴儿车，对于一次幸福的全家旅游来说是件挺麻烦的事。

考虑到这个问题，雀巢法国分公司十分体贴入微地为顾客着想，终于找出了个能使旅行中的父母亲及婴儿的度假品质都得以改善的好办法——在高速公路沿

途设置“休息站”。这些休息站的建筑物上非常醒目地印着雀巢婴儿食品公司的象征标识，有令人熟悉的雀巢蓝白色调，和可爱的蓝色“泰迪熊宝宝”等，整个路途中充满家的温馨。在这个休息站上，父母们可以为婴儿喂食，或是更换尿布等，同时，雀巢公司还向婴儿们的父母亲发去充满温馨的邀请函，这些邀请函的内容中饱含真挚的关怀：

“带着婴儿的旅途是漫长而劳累的，当喂食时间来临，宝宝闹情绪时，好梦毫不留情地被打断是必然的事。不过您可以在法国自助旅行路程中，享受雀巢‘瑞利斯（Le Relais Bebe）休息站’为您提供的一切服务。这是专门为母亲及婴儿们设计的场所。在这里，你可以发现那些服务正热切地等待您的到来……”

每年夏天，雀巢公司这些瑞利斯休息站都会有64位受过专业训练的服务售货员在此等候12万名宝宝的光临，并将60万份的婴儿食品分配给宝宝们。他们能提供一切顾客所需要的服务咨询与协助，包括喂食、更换尿片等，这里还为宝宝提供免费的纸尿布。

此外，雀巢公司还开展了一些活动，如婴儿3个月时妈妈会收到一份儿科医生的抚育指导；周岁时会收到一本书《好好睡吧！》；到母亲节时，妈妈们会收到雀巢公司以自己宝宝名义寄来的一束玫瑰和贺卡，祝宝宝的妈妈母亲节快乐。这些活动使得雀巢公司与顾客建立了加亲密的关系。

雀巢公司以其真诚的服务、亲情的关怀和值得信赖的保姆形象以及品牌展示的功能，既省下了雀巢的巨额广告开销，更重要的是休息站工作人员与母亲们那段超过20分钟的交谈以及随后的直邮广告服务行销中，建立了一种非比寻常的一对一的参与营销关系，从而为雀巢赢得了成千上万顾客心！

雀巢法国分公司正是“以真正的关怀、值得信赖”的服务营销策略运用到开拓欧洲市场的中，并且赢得了广大消费者的信赖。

在管理中学会关怀，稻盛先生的经验是：要重纪律，也不要忘了奖赏。员工如果从主管严峻的外表下感受到一颗温暖的心，一定会愿意追随。

在日常生活中，学会关怀会使生活更温暖，我们每个人都需要关爱，生活上也少不了关爱，别人给予我们关爱，那我们更应该去关心爱护他人，这样世界上才会充满——爱！

关爱他人可以从小事做起，譬如你帮助一个需要帮助的人，比如你扶一个盲人过马路，陪老人谈心……这都是关爱他人的表现，如果你给予了别人关爱，自己心里都会是美滋滋的。

一个人能找到理由难过，也一定能找到理由快乐，懂得放心的人找到轻松，懂得遗忘的人找到自由，懂得关怀的人找到朋友，得到真诚的信赖。

# 第五节　灵魂转念：混沌时代更该省思“活法”

## 年轻时的挫折和考验是磨炼自己的机会

【人生悟语】

年轻时碰到好事也绝不能骄傲，遭遇灾难和重大挫折也不可消沉。这些都是神灵给予的考验，神灵给予我们灾难或幸运，应该把这些作为精神食粮，走好此后的人生。

古语有云：“故天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身。”

我们年轻的时候，大部分人都经历过许多失败和挫折；同时，也有人年轻时就获得成功，事业有成，过着似乎一帆风顺的生活，这种人真幸福，许多人或许都这么想，每个人都希望自己的生活里充满鲜花和掌声。

稻盛先生向我们讲述了这样一个道理：无论是挫折还是成功对于我们而言都是考验和磨炼自己的机会，神灵给予我们灾难或幸运，应该把这些作为精神食粮，直面考验，走好此后的人生。

学会直面考验，稻盛先生以他的亲身经历向我们，阐明了这一道理，这是发生在稻盛故乡的一件事。

当时在稻盛的故乡鹿儿岛举办小学同学会。“希望稻盛君出席，你来了，同学们就会过得很愉快。”这么一说，他就参加了。在同学会上稻盛得知，有人经营小店，有人从工薪族退休，同学中有各种各样的经历。稻盛在一般人眼里算是一个成功者，小时一起玩乐的伙伴们同他见面很高兴，因此聚会来了许多人。久别重逢，大家兴高采烈，七嘴八舌。小学时曾当班长的同学对稻盛说了一番话。小学时的班长考上了稻盛没考上的鹿儿岛一中，当班长穿着一中的校服上学时，曾经同稻盛擦身而过，当时稻盛狠狠地瞪了他一眼。

“稻盛君用十分怨恨的目光瞪着我，那种目光至今难忘。”他这么说。虽然稻盛已经没有记忆，但他相信班长说的是事实。因为当时的稻盛非常沮丧，他想的是：“初中没考上，自己究竟为何如此倒霉，为什么自己会遭此厄运。”所以，对头脑聪明，能考上好学校的班长，一定抱有羡慕和妒忌的情绪。

后来才知道小学时的班长考上鹿儿岛一中后不久，房子遭空袭被烧毁。从此他就堕落了，一蹶不振。当时战争孤儿很多，街上有许多游手好闲的人，他入了他们的团伙，干了不少坏事，此后的人生很不顺利。

“这样下去可不行！”意识到这点后，小学时的班长重新学习，一直到今天。他儿时小小的成功反而搅乱了他后来的人生。

从这件事我们可以懂得，年轻时碰到好事也绝不能骄傲，遭遇灾难和重大挫折也不可消沉。这些都是神灵给予的考验，神灵给予我们灾难或幸运，应该把这些作为精神食粮，走好此后的人生。

稻盛先生的小学同学一开始就拼命地努力，因而获得成功。然而当遇到困难的时候，却不知道如何面对，刹那间成功就会变为失败，好不容易得来的金钱地位也会化为泡影，从此走向没落的人生。如果那人在那时没有那样的成功，他的人生或许更实在、更幸福。

在成长的路上不管失败也好成功也好，都是对我们的一种磨炼和考验，重要的是如何应对。要从正面接受考验，将它们作为动力，持续不懈地努力，在这过程中塑造自己的人格。在这个世界上，有阳光，就必定有乌云；有晴天，就必定有风雨。从乌云中解脱出来的阳光比从前更加灿烂，经历过风雨的天空才能绽放出美丽的彩虹，当跨过这些坎之后，迎接我们的将是幸福的人生！

## 逆境是重新审视自身再次起步的最佳时机

【人生悟语】

成功的路上，有许多事先无法预料的挫折排列着，最后的成功是在用坚毅的精神、伶俐的眼光，从挫折中汲取营养，从失败中吸取教训，用他们向前猛进。

“宝剑锋从磨砺出，梅花香自苦寒来。”人们也常说，人生难免有挫折。成功对每个人来说都是一件幸运的事，但不是每一个人都能获得成功，成功不是路边的小石子，随处可捡，也不是田间的小草，随意可觅。要成功，有一段漫长的路要走，在这期间是要经过许多挫折的。

对待挫折，法国大作家巴尔扎克说：“挫折是能人的无价之宝，弱者的无底之渊。”强者在挫折面前会愈挫愈勇，而弱者面对挫折会颓然不前。对于逆境，稻盛

先生也给出了自己的看法，逆境是重新审视自身再次起步的最佳时机。

2003年，大学刚毕业的李克选择了自己创业，而这个决定，源自他大学期间的一段打工经历。大学暑假期，他进了连锁店避风塘当服务员。由于工作卖力，开学后店长硬是拉着他不让走，不仅提升他为领班，还让步同意李克上午上学、下午上班。

“正是这段经历，让我开始了创业之路，”李克说，“避风塘有着规范的经营模式，我管理着30多人。毕业后，我觉得自己拥有了创业的能力。”于是，李克在学校附近模仿避风塘的模式开起了茶餐厅。自己动手做的室内设计，良好的成本控制，只经过四五个月，茶餐厅就开始盈利了。

在茶餐厅经营蒸蒸日上之时，一个人提着80万元找到李克，希望和李克共同经营茶餐厅。李克也觉得这是一个可以扩大店规模的机会，便欣然接受。没想到，两人不仅经营思路不同，那个合伙人还有很强的占有欲。李克慢慢觉得自己被排挤了，内讧对于一个企业来说是致命的，生意日渐冷清。终于有一天，李克拿着当天的营业额300元净身出户离开了。

因为对于这次合伙李克竟单纯地连合同都没签，这次失败让李克变得一无所有。

不服输的李克在短暂的调整后，又先后开了饭店和烟酒店，都是小投资，但同样以失败告终。

一连串的打击，让他结束了第一次创业，进入了一个长达两年的人生低谷。

在这个艰难的时间里，有一天，无意中看到的一条关于居民寻找家电清洗的新闻，让李克觉得这里大有商机。由于这是一个新兴行业，一无所知的他先是研究整个行业的发展趋势，又辗转多个地方进行实地市场调研。在确定了这是个好项目以后，李克便一头扎进当地的一家家电维修部，从零开始，学习基本功，了解家电的内部结构和维修。

苦心学习半年后，有了项目、有了技术的李克开始寻找资金。这次，他吸取了最初的教训，在找到了一个志同道合的出资人的基础上，利用合同对双方的责任义务等做了详细说明。

2006年，李克创办郑州蓝清科技有限公司。白天李克带着仅有的三个员工跑

市场，在烈日下的大街上发传单、扫楼、在小区做活动、跑单位，晚上看营销光盘，现学现用。在洋溢着创业激情的日子里，他丝毫没有觉得累。一个月后，他们迎来了第一笔买卖——40台空调的清洗。虽然钱不多，但足以给李克信心——我的项目是有市场的！

到2009年，蓝清营业额已经突破300万元，净利润也已经增长到了150万元以上，现在，他在事业上已经取得了不小的成就。

李克创业成功是经历无数次的挫折、失败之后才得到的，在一次次的失败中吸取教训，正视挫折，正确对待挫折，只有这样才能让挫折变成我们走向成功的阶梯。

稻盛先生指出，成功的路上，有许多事先无法预料的挫折排列着，最后的成功是在用坚毅的精神、伶俐的眼光，从挫折中汲取营养，从失败中吸取教训，从而不断进步。

挫折可以战胜，挫折孕育着成功，而前提是具有坚定的信念和勇往直前的精神。当具备了这些条件之后，挫折就会被你踩在脚下，明天就是拨开浮云见丽日之时。

## 抛却妄念，锻炼灵魂才不枉此生

【人生悟语】

人生是一个为了提高身心修养而得到的期限，是为了修炼灵魂而得到的场所。人类活着的意义和人生的价值就是提高身心修养，锤炼灵魂。使自己的灵魂比起刚出生时变得更美好才不枉此生。

“妄念”这个词在我们生活中出现的频率并不高。“妄”，指的是胡乱，荒诞不合理，“念”，即惦记，常常想起。“妄念”的意思，用一句话概括，就是不切实际或不正当的念头。

人生在世间时时刻刻像处于荆棘丛林之中一样，处处暗藏危险或者诱惑。只有不动妄心，不存妄想，心如止水，才能使自己的行动无偏颇，从而有效地规避风险，抵制诱惑，在这个过程中锻造出美丽的心灵。

稻盛和夫先生认为，人生是一个为了提高身心修养而得到的期限，是为了修

炼灵魂而得到的场所。人类活着的意义和人生的价值就是提高身心修养，锤炼灵魂。使自己的灵魂比起刚出生时变得更美好才不枉此生。

一个人在生活中难免被世俗所累，很多时候，我们都在乐此不疲地追逐着金钱，地位，名利这些自己认为重要的东西。忽然有一天，你被这些东西累得心力交瘁的时候，回过头来，才发现脱下物质的外衣，自己只是一个心灵的贫瘠者。

人生有成功，有失败，有幸运，有灾难，会发生各种各样的事。人生的风浪磨炼人的灵魂，在迎接死亡之际，重要的不是此生是否有过显赫的事业和名声，而是作为人父、作为人母，是否有一颗善良的心，是否有一个纯洁而美好的灵魂，能够以这样的心、这样的灵魂去面对死亡，这样的人生才能体现一个人的价值。

人类是很聪明的，但是，在面对利益诱惑时又往往不理性。有时，对于个人利益的获取抱有太多不正当的念头，最终毁了大好前程；有时明知是圈套，却因为抵御不住诱惑而落入陷阱。

在人生的道路上，许多人由于太看重个人的利益而被妄念所控制。想一想，世界上有多少人为了钱财，夫妻离异、兄弟反目；有多少人为了升官发财，朋友相残，同事相害；又有多少人为了贪欲而被厄运的玻璃瓶捉住呢？

因此，人仅有聪明是不够的，还需要用理智驾驭自己的贪欲，应该学会抛却妄念，提高内心的层次，学会正确处理遇到的事情。

生活中，每个人都希望自己能够成功，但并不是每个人都可以创办出色的公司，创造优秀的业绩，研究高深的学问，就像一个春意盎然的花园里，既有集众人宠爱于一身的牡丹，也有默默开放的无名野花。人生也是如此，每个人都有美好的愿景和构想，无论是高贵还是平凡，在现世去构建自己纯洁而美好的灵魂，这才是人生的目的。

在我们身边，有这样一些小人物，他们虽然很不起眼，却也在努力地描绘自己的人生。

他们是每天四五点钟冒着凛冽的寒风清扫街道的人。在世俗的眼中，他们是卑微的、渺小的。但是他们从不抱怨，靠着自己的力量生活，同时给我们的生活带来清爽明净。

他们是那些背井离乡，四处漂泊的人。他们站在高高的脚手架上构筑着别人的幸福，他们在幽暗的地下室里盘算着明天的出路，他们骑着租来的自行车无所适从地到处寻找招工广告……没有人知道他们的姓名，没有人记住他们的容颜，或给他们一句随意的寒暄。但是他们仍然以自己的方式不怨尤、不放弃，顽强地奔走着，奋斗着，付出着。这种精气与神韵，我们没有理由不向他们表达敬意。

在最平凡的岗位上，在最平凡的生活中，他们以自己的方式，创造着价值，磨炼着自己的心灵，美丽的心灵与可贵的品质并不会因为所从事职业的平凡而失去光彩。

不管是高高在上的大人物，还是默默无闻的小人物，都应该学会抛却妄念，磨砺灵魂，努力地生活。当面对死亡的时候，你可以确定自己不是一个精神的贫困者，这样的人生才是真正幸福的。正如歌德所说："只有使自己的心神解脱一切烦恼妄念，才能获得精神上的真正快乐。"

## 人生幸与不幸，都要努力不懈地活下去

【人生悟语】

人生有无限种可能，很多时候幸与不幸在生活中是难以避免的。不论你是遇到幸运的事还是不幸的事，最重要的是努力不懈地活下去，总有一天你会遇到好的转机。

在众多买彩票的人当中，你中了头彩，这叫幸运；在满大街的行人中，你遭到了车祸，这叫不幸。人生中的幸与不幸不是我们能够预料到的。然而，这种偶然又是必然的，既然是必然的那么就不要谢天谢地，也不要怨天恨地，它都是你应该得到的。

既然幸与不幸都是你生活中所拥有的，无论遇到幸与不幸，都不要过分地兴奋或懊恼，如果你的生活是幸运的，那就再接再厉，将这份幸运最大化；如果你的生活中遇到不幸，也不要灰心懊恼，只要不放弃，努力不懈地活下去，幸运之神也会向你伸出双手。

稻盛先生在演讲中指出，人生有无限种可能，很多时候幸与不幸是难以避免的。不论你是遇到幸运的事还是不幸的事，最重要的是努力不懈地活下去，总有一天生活会有转机。

人生中的幸与不幸并不是我们可以掌握的。如果没有双臂，你会做什么？如果失去了一条腿，你还能走多远？如果你只有一只眼睛，你的世界又会怎样？这些不幸的人生假设，台湾传奇画家谢坤山都遇到了。

谢坤山虽然残疾，但并非一出生就缺手缺脚，他出生于台东的贫穷家庭，母亲叫张桂花，父亲叫谢鼠。从童年时就必须帮忙父母做生意、打工贴补家用。因此谢坤山小学毕业之后，没有继续就学，而是到工厂去打工。后来举家搬到台北，16岁时在工厂工作时，因碰触高压电线而发生意外，四肢都被烧焦，经医生抢救之后，只救回了一只脚，在全家陷入绝望之时，谢坤山的母亲勇敢地站起来，告诉医生，只要谢坤山还能活着叫她一声妈，就足够了，自此，谢坤山决定不向沮丧投降，反而自己发明了许多方法吃饭、喝水，甚至还开始学着用嘴咬笔习画。不幸的是，在他跌跌撞撞重新学习生活的这段期间，因意外碰瞎了一只眼睛。

接踵而来的不幸，并没使他屈服，他还是顽强地生活着，在这个过程中，艺术的世界让谢坤山忘记了自己的残疾，产生了相当大的鼓舞，通过不断地努力，他终于成为了著名画家。

就是这样一个看似极端不幸的人，却成了台湾家喻户晓的著名画家，他的生活没有无尽的灰暗，更多的是快乐与感动，因为在灾难后的那一刻，他选择的表情是微笑，他说："残废从来没有妨碍我成为一个自在的人，我的衣袖或许空空如也，但我依然能掌握幸福的生活。"因为谢坤山从容的笑容和不变的自信，不幸的生活带给他的依旧是绚美的生命。

幸运也好不幸也罢，只要努力地生活，生活就会变得轻松自如。不去想天堂的幸福或地狱的不幸，以一颗平常心努力地生活在当下生活在人间。而这世上，没有迈不过去的坎。有一个不幸者的幸运故事。

一个海难的幸存者漂流到一个荒无人烟的小岛。他不停地祈祷，希望有船来搭救他，可是两天过去了，连船的影子都没看见。

不得已，他好不容易在岛上建了一个简易的窝棚安身，早晨到岛上的树林里找食物充饥。一天中午，正当他用衣服兜着一大兜的果子回来时，却发现他的窝棚起火了，浓烟滚滚。他的心血全被那熊熊的火焰吞没了。

可怜的人不禁仰天长叹："老天啊，你为什么要这样对我？"

他沮丧地坐在海边的沙滩上，一直到黄昏。在夕阳的余晖下，一艘轮船的轮廓越来越清晰。这个人获救了，因为那艘船上的人看到了岛上升起的浓烟，并把它当成了求救信号。

人的一生会遇到很多次的偶然，有的给你带来不幸，有的给你带来好运。不幸也好，好运也罢，我们都要坦然处之，“不以物喜，不以己悲”，并努力地生活，才是人生的最高境界。

幸与不幸如影随形，陪伴在每一个人的左右。幸或不幸，是一种带有极强个人色彩的主观感觉，人们只能依据各自不同的人生观、价值观及思维模式来思考并判断。眼睛总是盯着幸运那一侧，幸运就会被强化，久而久之便会感觉自己处在幸福的簇拥之中；眼睛总是盯着不幸那一侧，不幸则会被放大，久而久之便会感觉自己身陷于不幸的泥淖之中。

一位学者曾告诉人们：“想最幸福的事就是最幸福的人”。认为自己幸福的人是最幸福的，认为自己不幸的人是最不幸的。世上有很多事非人力所能左右，很多过程不可逆。改变不了环境可以改变自己，改变不了事实可以改变态度，改变不了过去可以努力于现在。生活像镜子，我们对它微笑，它也会对我们微笑；只有微笑地面对，才会有微笑的人生。

## 苦难是淬炼心性最好的机会

【人生悟语】

苦难是人生的必需内容，它为我们提供了一个磨炼自我的机会。因为人的心性，往往由挫折和苦难得到更大的淬炼和提高。

有人说：每个人都是被上帝咬了一口的苹果，如果说你的苦难总是很多，那是因为上帝特别喜爱你的芬芳。

没有苦难的人生是不完整的人生。上天永远都是按照自己的意志来摆布人类的生活，我们就是要用自己手中所拥有的去博取上帝手中所拥有的。它让你处在特定的环境，是为了萃取精华，最后熔炼成金。

稻盛和夫先生曾经说过，人生在世往往苦大于乐。但是，如果把苦难看做考验，看做磨炼“灵魂”的机会。那么就应当认识到，所有这些都是上天为了塑造我们

的灵魂、磨炼我们的心智而赋予我们的机会。

正如一位名人所说："人刚出生时就像原石，只有经过日后的磨炼，才能成为像光彩四射的宝石。"要想具有优秀的人格，人应该怎样磨炼自己呢？在明治维新时期发挥了关键作用的西乡隆盛可以成为很好的榜样。

西乡隆盛是稻盛先生非常喜爱的历史人物。他是日本明治维新的元勋，是一位充满传奇色彩的人物，稻盛从小就敬仰他，爱戴他，把他看做心目中的大英雄。稻盛创立京瓷不久，就把西乡的格言"敬天爱人"奉作社训，挂在办公室里。

西乡小时候的绰号叫"草包"，是一个毫不起眼的孩子。但是，后来他成为人们所尊敬的、人格高尚的人物，成就了明治维新这一历史的伟业。西乡在人生中经历过各种各样严酷的考验。

在明治维新发动之前，因为不忍眼见同志孤身遇害，他毅然与一位挚友一同赴死，跳入鹿儿岛附近的海里，结果西乡被救生还——挚友死亡，西乡痛苦万分。

后来他又因得罪主君，两次被流放荒岛。特别是第二次，他被流放到离鹿儿岛很远的冲永良部岛，被关进不挡风雨的狭小牢房，过着非人的悲惨生活。

然而，就在这严酷的考验中之中，西乡钻研古典，为提升自己而不懈努力。西乡忍受苦难，而且把这种苦难看成促使自己成长的动力，专心致志，努力磨炼自己的人格。后来当被允许离岛时，西乡已经成长为具备出色人格、敏锐判断力和卓越远见的人物。众望所归，西乡成了明治维新的核心人物。

在这段故事中，西乡隆盛教给我们一个非常重要的道理，就是在人生遭遇"考验"的时候，我们该如何行动？在遭受苦难时，是选择屈服于苦难，怨恨世人呢，还是像西乡一样，不屈不挠，坚持努力，忍受并克服苦难呢？人能否成长，这里就是分水岭。正面面对苦难，不懈努力，把苦难当做淬炼自己品格的最佳机会。就这样，伴随人生的多种考验，人才会茁壮成长。

人只有经过了苦难，才会认识到现在的生活来之不易，也才能更加珍惜现有的生活，才能更加发奋努力地学习，只有在心理深处充分认识到问题的核心所在，才能更好地改正缺点。

苦难是人生的必需内容，它为我们提供了一个磨炼自我的机会。因为人的心

性，往往由挫折和苦难得到更大的淬炼和提高。

伟大的音乐学家贝多芬的苦难与成就是成正比的，苦难给予他多几分，他的音乐才华就增长几分；苦难逼近他的灵魂几分，他灵魂的光彩就会绽放几分。著名指挥家卡拉扬说："是苦难成就了他。没有苦难，谁知道会发生什么？"

贝多芬长得很丑，他的脸上还经常长一种疮，一直无法治愈，爱情也迟迟不肯垂青他，他唯一的依靠就是音乐。音乐成了他的生命。当他的音乐才能崭露头角之时，却遭遇了失聪的不幸，对于一个音乐家来说，没有比失聪更可怕的了，但这并没有熄灭贝多芬对音乐的热情，反而是使他的音乐创作生涯到达了顶峰。

人常说：祸兮，福之所伏。每个苦难的背后总是潜藏着无限的祝福，很多时候是我们的眼睛欺骗了我们，在抱怨生活的同时，我们并不知道，穿越苦难的层层障碍，突破它设置的道道关卡，就会看到柳暗花明又一村的美景。

苦难是磨炼自我的一个道场，经历苦难，我们会惊奇地发现，苦难是一朵含苞待放的花朵，它会催生我们体内的能量，让我们逆风绽放。到那时，我们会由衷地感谢上天，感谢它以一种独有的方式逼我们快速长大，让我们在同样的生命长度上比别人多几分坚强，几分沉稳，几分忍耐，几分思考，让我们学会以理智的态度去分析问题，解决问题，从而不断成长。

有这样一句话：苦难是化了妆的祝福。的却，苦难确实会使我们感到痛苦，甚至陷入绝望，但是它比普通的祝福来得更加意味深长，让人品味，洗尽妆容，虽然我们有过苦难，可是我们依然勇敢地面对，只要眼睛没有失去光泽，心灵就永远不会荒芜，走过苦难，我们会收获一份美好和平和。

## 不能浪费一去不复返的人生

【人生悟语】

生命只有一次，万万不可浪费，要"竭尽全力"、真挚、认真地或者——继续这种看似朴质的生活，平凡的人不久也将旧貌换新颜，变成非凡的人。

"燕子去了，有再来的时候；花儿谢了，有再开的时候。"春去春会再来，花谢花会再开。然而，生命的流逝却无论如何也没有再来的时候。

人生如一条缓缓流动的河流，一去不复返，拥有的时候不懂珍惜，一旦失去

才知珍贵，到那时，当生活再也找不到停靠的码头，只好带着遗憾于怀念之中无言地漂泊。

“盛年不重来，一日难再晨；及时当勉励，岁月不待人。”我国东晋时期的著名诗人陶渊明也曾发过这样的感叹。“漫漫人生悠悠岁月，几度风雨几度春秋”。人生岁月的流逝，我们谁也无法抗拒。只是当时光匆匆走过，回来再看看，来到这个世界的我们，得到了些什么？是至真的爱情还是至纯的友谊？是彷徨遗憾还是明了醒悟？

人应该如何度过仅有的一生呢？对此稻盛和夫先生给了我们最诚恳的建议：生命只有一次，万万不可浪费，要“竭尽全力”、真挚、认真地或者——继续这种看似朴质的生活，平凡的人不久也将旧貌换新颜，变成非凡的人。

正是因为他懂得珍惜一去不复返的人生，把生命的价值最大化，才成就了今天的稻盛和夫。

曾看到过这样一个故事：

有一对兄弟，他们的家住在80层楼上。有一次他们外出旅行，回家时发现大楼停电了。他们只好背着大包的行李开始爬楼梯，爬到20楼的时候他们有些累了，哥哥说：“包太重了，不如这样吧，我们把包放在这里，等来电后坐电梯来拿。”弟弟觉得这个提议不错。于是，他们把行李放在了20楼，继续往上爬。

他们说笑着继续往上爬，可是好景不长，到了40楼，两个人累得实在不行了。想到还只爬了一半，兄弟二人开始互相抱怨，指责对方不留意大楼的停电公告，才会落得如此下场。他们边吵边爬，就这样一路爬到了60楼。到了60楼，他们累得连吵架的力气也没有了。弟弟对哥哥说：“我们不要吵了，爬完它吧。”于是他们默默地继续爬楼，终于——80楼到了！兄弟俩兴奋地来到家门口，却发现他们的钥匙留在了20楼的行李包里……

其实这个故事也是我们许多人一生的反映：20岁之前，我们带着亲友的期望，背负着很多的压力、包袱，自己也不够成熟、能力不足，因此步履难免不稳。20岁之后，离开了众人的压力，卸下了包袱，终于可以全力以赴地追求自己的梦想。可是到了40岁，发现青春已逝，不免产生许多的遗憾和追悔，于是开始遗憾这个、惋惜那个、抱怨这个……就这样在抱怨中又度过了20年。到了60岁，发现人生已所剩不多，于是告诉自己不要再抱怨了，就珍惜剩下的日子吧！只好

默默地走完了自己的余年。到了生命的尽头，才想起自己好像有什么事情没有完成……原来，我们所有的梦想都留在了20岁的青春岁月，一个来不及完成的人生之梦。

人生就是如此。许多人不懂得珍惜，在忙忙碌碌漫无目的地生活着，到老年时才后悔莫及，于是开始深深地自责，然后在自责中遗憾走完了自己的一生。

没有人希望自己在人生走到尽头的时候，才攥紧拳头想要拼命抓住未来得及拥有的东西。珍惜生命，不要等到40岁后才追悔莫及，60岁去遗憾抱怨。就从今日起，好好工作，兢兢业业干好本职工作，努力生活，使得自己的生活更有色彩，人生更具意义。

人生的道路漫长而又坎坷，一路走来，会有许多的牵绊、许多的不舍，也许会让我们惶恐、忧虑、不堪重负。当我们学会让自己面对，有满心的执著和努力，把困难带来的精神压力化成一首淡淡的曲子。那我们就会发现，只要学会珍惜人生，顺境也好，逆境也罢，无论什么对我们而言都会是一种收获，哪怕是一种失落一种伤害……辗转于人生的道路上，总会有着诸多的坎坷与迷失。美好的总是简单的，简单的却不一定是美好的。人生亦如此，一路坦途不一定就是美好绚烂的人生，或许正是那几番的痛苦和磨砺，才铸就了生命中的点滴辉煌。

人生一去不复返，人生如酒，岁月如歌，面对这样的人生岁月，请选择——珍惜。

## 死亡只是展开一段新的旅程

【人生悟语】

当萧条来临，每一个企业都要面对危机，甚至死亡，而有的企业面对危机真的就一蹶不振，只看到了危机中的“危”，在竞争中遭到淘汰，死掉了。而有的企业，却能激流勇进，看到了危机中的“机”，从而换一种心态，坦然面对危机。

稻盛先生在面对经济大萧条的困境时，临危不惧，把危机当做是新的开始。正如他所说，死亡只是展开一段新的旅程。死亡不是终点，不是结束，更不是鬼怪乱离的恐怖，而是一扇开往新世界的门，一个灵魂新的旅程的开始。年轻人想不透老者面对死亡时的坦然，也许只有经历了生活的洗礼才会真正明白生命的真

谛。换种心态，也许就能更好更勇敢地接受现实，接受生活。

经营企业亦是如此，在稻盛先生看来，当萧条来临，每一个企业都要面对危机，甚至死亡，而有的企业面对危机真的就一蹶不振，只看到了危机中的“危”，在竞争中遭到淘汰，死掉了。而有的企业，却能激流勇进，看到了危机中的“机”，从而换一种心态，坦然面对危机。企业经营的失败和危机是金钱和时间的试验剂，如果不能充分利用这个试验剂的话，那么经营者就无法变为成功者。无论什么样的失败，只要你跌倒后又能马上爬起来，跌倒的教训就会成为有益的经验，帮助你取得未来的成功。就像电影《入殓师》里火葬场的老头对将火化的老友说的一句话：“在这里做了那么多年，我终于明白，死亡不是生命的终结，它是一扇门，是生命走向了另一个阶段……”

有一个步行回家的人，因为路不平而不小心摔了一跤，他爬起来，可是没走几步，又摔倒了。气急败坏的他又爬起来，不幸的是又摔了一跤。于是他便趴在地上不起来了。

有人问他：“你怎么不起来继续走呢，天快黑了，快起来回家吧。”

没想到那个人却说：“既然爬起来还要跌倒，我干吗还要起来，不如就这样趴着，就不会再摔跤了。”

这样的人，任何人看了都觉得可笑，因为他不知道，跌倒只是代表过去，爬起来还有新的旅程要走。

稻盛先生认为，每一个经营者在企业经营中都渴望成功，取得成就，都必须做好随时迎接失败的准备。不付出代价的成功是不可能存在的，你要想有所结果就必须付出勇气，这种勇气，就是如何坦然面对失败的勇气。你要知道，失败对于一个人来说，是一种非常重要的财富，它是新旅程的起点。失败固然会给人带来痛苦，但也能使人有所收获；它既向我们指出工作中的错误缺点，又启发我们逐步走向成功。失败既是针对成功的终点，又是成功的起点。

一个男孩原本生活在一个很富裕的家庭，父母对他十分疼爱，不幸的是5岁时父亲在一次意外中离开了人世，母亲不久之后因为不堪生活的重负也改嫁他人，小男孩小小年纪就无人照顾，13岁就辍学开始到处流浪。

为了维持生计，他不得不寻找各种各样的工作来做，他曾经当过参观的杂工，也当过汽车清洁工，在农忙时还到农场谋一份工作。

16岁时，他因谎报年龄的方式参军，服役期满后，他开了一个铁匠铺，不久由于竞争激烈铁匠铺就关门大吉了。

于是他又谋得了一份在铁路上当炉工的工作，因为表现好转成了正式工，他感到从未有过的高兴，以为终于可以不再过漂浮不定的日子了。

可是好景不长，在经济大萧条期，他失业了，而当时他的妻子刚刚怀孕，更不幸的是，就在他的事业处于低谷时，妻子也离开了他。

他到处找工作，却到处碰壁，这段时间，他从事过多种工作，推销员，码头工人，厨师等，但是无论哪一种工作都不能长久，他不得不一次又一次地更换工作来维持自己的生计。这期间，他还试着自己开过加油站或者经营其他小生意，但是均以失败告终。

后来他的朋友们都劝他不要再折腾了，认命吧，已经老了。可他从来没有觉得自己老了直到有一天邮递员给他送来一张社会保险支票时，他才意识到自己真的老了。

可他还是没有放弃，之后他就用那105美元的社会保险支票创办了文明全球的肯德基快餐店，终于在88岁时迎来了欣欣向荣的伟大事业。

他就是肯德基的创始人哈德伦·山德士。

正是山德士勇敢地面对每次“死亡”，然后开始一段又一段的人生征程，才成就了他山德士上校的美名和肯德基的风行。

稻盛先生指出，没有一个经营者会喜欢失败。失败大多是一些令人痛苦的经验，或者是让你的人生受到重创的体验，甚至是让一个企业倒闭的经历。然而，无论是什么人，一生顺利且从未尝过失败滋味的人，估计是不存在的。一个企业也并不是一直都是如日中天，天天进步。不管你有多伟大，多么不同凡响，只要你是一个人，只要你是一步一步地走着你的人生之路，那么你就或多或少地经历过失败，只不过是轻重程度不同而已。

能不能挺过去，关键是看你有没有把这个看似死亡的失败当做是新的征程的开始。尝试新的旅程，走出失败的境地。但是不尝试如何能有收获？不开始新的旅程怎么能有进步？没有新的开始，也就失去了学习和体验生活的机会。

一个把自己深深陷入危机的企业就是一个市场的奴隶。而一个把自己限于牢笼中的人，就是生活的奴隶。只有把萧条当做企业走向成功起点的企业才是市场经济的主人。也只有勇于尝试，把失败当成新旅程开始的人，才真正拥有生活，才能享有生活的自由。

# 第六节　敬天爱人：生命就是以心思善

## 人的进步就是心境比降临人世之初时更美好

【人生悟语】

人的进步就是比降临人世之初心境变得美好，人生的磨难重重，命途多并，就是使人的心灵更美好。

泰戈尔曾说：只有经历地狱般的磨炼，才能练出创造天堂的力量：只有流过血的手指，才能弹出世间的绝唱。

在人短暂的一生中，或许我们曾经沉溺于荣华富贵，陷于争权夺利而无法自拔，但是当岁月无声地流逝时，有一天，我们蓦然回首：当死神降临的时候，我们还剩什么？

稻盛先生在某次演讲中回答了这个问题：人的进步就是比降临人世之初心境变得美好，人生的磨难重重，命途多舛，就是使人的心灵更美好。

孙佳星，曾经是青少年羡慕的小偶像。

当年，她在中外众多青少年小歌手中确实是一颗“佳星”。在别人看来孙佳星是一个生活中的“幸运儿”，有着令人羡慕的天资，但是又有多少人知道她生活中也曾有过的不幸和挫折。

孙佳星出生在1976年，降生后赶上大地震，从小就没有奶吃，瘦弱得抬不起头。当她3岁时，亲生父亲又抛弃了她，从此她失去了爸爸。

由于家庭的特殊，承受了许多其他孩子无法想象的痛苦。4岁半，孙佳星报考中央音乐学院附小，主考老师问她：“你爸爸是干什么的？”她聪明地当众回答：“我爸爸到别人家看别人的孩子去了。”回答得虽然很巧妙，但她眼里含满泪水。

上小学后，老师非常喜欢她，但有时她常遭到不太懂事的孩子们的欺负。当别的孩子取笑她没有爸爸时她伤心极了，大声哭着往家跑。

但是她不畏困难，不怕挫折，昂起头走路，昂起头生活，昂起头歌唱。在和

母亲相依为命的8年里，她取得了令人惊讶的成功：许多出版公司、声像艺术公司等为她录制了多盘磁带，其中《孙佳星影视歌曲专辑》还荣获了全国首届通美杯金银榜盒带评比银奖，在全国通俗歌曲研讨会上，她的《找爸爸》被誉为少年通俗演唱法的“佳例”。

这是一个真实的故事，这是一个感人的故事。一个小女孩在在挫折面前不动摇，勇敢地克服困难，最终成长的故事。

当然我们不能像有些文艺作品里所写的那样，要锻炼自己的意志，就睡在钉尖林立的床板上，弄得鲜血淋漓，为了使自己坚韧不拔，带上脚镣，在沙漠中边走边鞭打自己。但是，一旦遇到挫折和不幸，应当不悲观，不动摇，并珍惜挫折给自己带来的锻炼机会。感谢挫折的磨砺，我们的心灵就会慢慢地成长。

人生的最大意义就是当自己死亡时，心灵会比出生的时候变得更加美好。换而言之是指抑制自私，冲动的自我，心态更加平和与包容，利他之心开始萌芽。

那么，怎样才能砥砺心智，提升灵魂，使我们的心境变得更加美好呢？

作为砥砺心灵的指针，稻盛先生根据自身的经验总结出以下“六个精进”来磨炼自己的心境，这六个精进分别是：

1．付出不亚于任何人的努力。比任何人更多地钻研，而且一心一意保持下去。如果有闲工夫抱怨不满，还不如努力前进，提高，即使只是一厘米。

2．戒骄戒躁，“谦受益”是中国的古语，谦虚之心能招来幸福，净化灵魂。

3．每天自我反省。每天检查自己的行动和心理状态，是否只考虑了自己的利益，是否有卑怯的举止等，自省自戒，努力改正。

4．感谢生命。只要活着就是幸福，培养对任何细小的事情都心怀感激的心情。

5．行善积德。“积善之家庆有余”，提倡行善，积德，特别注意要有同情心，行善积德有好报。

6．摒弃感性所带来的烦恼，不要总是愤愤不平，杞人忧天，自寻烦恼。相反地，为了不致事后后悔，更加全身心地投入。

稻盛先生经常把这“六个精进”说给自己听，并且有意地实践，将这些看似平凡，理所当然的东西，一点一点坚持实践下去，直到融入生活当中，以此来磨炼自己的心境。

在漫漫的宇宙历史长河中，人生也许只不过是短暂的一瞬间，让生命即将结束时的价值高于生命开始时的价值，这就是我们生命的意义和目的。再进一步说，在为此所付出努力的过程中，就有人的尊严，生命的本质。

人的生命只有一次。我们每个人都会体尝各种艰辛、悲痛、烦恼，也会体验到生存的喜悦、欢乐和幸福。

把这些体验、过程作为自我心灵的砥砺，使落幕时候的灵魂比人生开幕时的灵魂更加高尚，如果能做到这一点，可以说我们的人生就有了足够的价值。

## 追求人间正道——单纯且强有力的信念

【人生悟语】

如果要寻求我成功的理由，也许就是这一点。亦即，也许我的才能存在不足，但是，我有一个单纯而坚强地追求人间正道的指针。

稻盛先生曾经说过：“如果要寻求我成功的理由，也许就是这一点。亦即，也许我的才能存在不足，但是，我有一个单纯而坚强地追求人间正道的指针。”

现代社会是个竞争强烈的时代，人们为名为利忙碌着竞争着，在残酷的竞争里有泪有歌，有哭有笑。很多时候，无情的竞争充斥着整个社会，人们活得很累，很郁闷。许多时候，金钱并不能给人带来快乐，对名利的过分追逐，往往会失掉善良的本性，唯利是图，为了名利不顾一切，甚至丢掉了亲情，丢掉了友情。

时间能磨灭人的躯体，但磨灭不了人的智慧和灵魂。一个没有灵魂的人，无论多么年轻都只不过是具行尸走肉而已。所以，在这短暂的一生中，要使自己的人格更加丰满，应该有一个正确的目标，在正确的价值观念的引导下，使我们一步步将目标实现，追求真诚、善良与道德。舞动自己的青春，浇灌爱人的心田，感染朋友的情绪。用感悟和感恩装点自己的人生，让我们把年轻的意义看得更加广义和广泛，即使我们在慢慢变老，即使有一天我们都会逝去，也一定要潇洒地

在这个世间好好地走一回。

稻盛先生一直坚持着一种单纯且强有力的信念——追求人间正道的做人准则，竭尽全力、真挚、认真地活着。

诚然，世上千人千面，各有各的活法。人生单纯而又复杂，经不住利益的诱惑的人，往往会走上失败的道路，最后变得无法挽回。

在社会不断进步、经济不断发展的同时，企业因行贿被曝光和遭到制裁的事件层出不穷，从“沃尔玛案”“朗讯案”“西门子案”，一直到“阿斯利康案”“戴姆勒案”，几乎每隔几个月就会出现一起大的外企“贿赂”事件。

美国政府指控戴姆勒公司为得到价值数亿美元的合同，在1998年至2008年间向22个国家的政府官员行贿数千万美元，戴姆勒公司由此深陷“贿赂”丑闻。企业形象受到严重的损害，戴姆勒公司还为此向美国支付了1.85亿美元的和解费。

我们不禁发问：这个世界怎么了？

马克思曾经说过：“如果有百分之五十的利润，它就铤而走险；为了百分之一百的利润，它就敢践踏一切人间法律；有百分之三百的利润，它就敢犯任何罪行，甚至冒绞死的危险。”

许多企业行贿的行为，是源于自身对超额利润的追逐，希望获得最大的利润，为了追求超额利润，有的企业宁愿违反道德底线，触犯法律规定。难道企业仅仅是为追求超额利润而存在的吗？我们都知道，企业存在的目的是提供合适的产品和服务，来满足社会的需求，改善大众的生活质量。倘若企业为了追求高额利润而不择手段，那么市场经济规则将不能得到遵守，“公平竞争、优胜劣汰”的竞争法则也将被“关系和利益”所取代，伴随而来的是恶性竞争的不断膨胀，最终将导致企业信用缺失，良好形象不复存在，无法赢得客户的认可，使企业不断壮大发展的蓝图更是空想。

有一句话是这样说的：做企业如同做人。从长远利益来看，企业只有真正遵循市场竞争的规律，固守道德和法律的底线，洁身自好、阳光营销，自觉抵触非法的、违反道德的营销手段，才能获得健康的、持久的发展，才能创造出成功的企业。

如果一个企业的创办和发展只是经营者为了谋取个人的利益，那么，这样的

企业是无法生存和发展下去的。一个企业的领导不仅需要具备优秀的领导才能和管理才能，还需要具备优秀的人格，具有无私的精神，有为全体员工谋福利，为社会创造价值的奉献精神，这样的领导者才会使一个企业健康地发展下去。

需要磨砺、提高心智的不仅仅是领导。任何人都需要将心智朝好的方向提高，不仅要做一个有能力的人，还要做一个有人格的人；不仅要做一个聪明的人，还要做一个正确的人。可以说，这就是人生的目的、人生本来的意义。

在经营之道中，秉持人间正道是发展不可或缺的因素。同时，在日常生活中，坚持正道才能赢得所有人的尊敬，才能让我们的生活更加温馨和富有活力。

怀着一颗利他的心来对待身边的人，来处理我们所遇到的事。怀着一颗正义的心来对待周围的世界，这样你的生活将会有无限的惊喜。

## 感谢今日，振作明日，此为“君子之心”

【人生悟语】

活着，就要感谢，对一切都要说：“谢谢！”有了这样一颗能感受幸福的心，才能活得更加滋润，让自己的人生更加丰富。这是做人做事应该有的基本心态。

现代人脚步匆匆，流连世俗，恋于个人的享受和索取，大多轻视或忘却了感谢。难道含而不露就是深沉？难道默然麻木就是傲然？芸芸众生，无论是伟大还是渺小，悄然混同于陌路，使本应盈满感谢馨香的时节散发出久雨的霉气。

生活在世间，行走在路上，沐浴着阳光，享受着和风细雨，我们无论如何也要存有一颗感恩的心，也要学会感谢！

在稻盛先生看来，活着，就要感谢，对一切都要说：“谢谢！”有了这样一颗能感受幸福的心，才能活得更加滋润，让自己的人生更加丰富。这是做人做事应该有的基本心态。

稻盛先生就是一个懂得感谢，懂得感恩的人。这是他亲身经历的一件事，当时的他还没有上小学。

稻盛的父亲出生在偏寂的山村深处，那儿住着稻盛的几位亲戚，他们偷着信

佛。在明治时期，“废佛毁释”的政策使佛教受到了镇压，他们将佛龛和佛像藏在山里一家偏寂的房子的壁橱里。

稻盛的父亲曾带他去过那位亲戚的家，按照从前的传统，他们提着一盏灯笼，步履艰难地走在漆黑的山路上。最后，终于来到了深山里一间破旧的房子面前。进去一看，那里坐着一位和尚打扮的人，在念佛诵经。在他的身后，站着五个双手合十的孩子，他们都是小学生。

那位和尚对稻盛的父亲说，“这孩子没问题，以后不用再来了。说完后，他又面对着稻盛，说：“孩子，今生今世，只要你还活着，你就要念诵‘南曼、南曼，谢谢’。每天向佛陀表示感谢，绝对不能忘记呀。”

念佛时吟诵的“南无阿弥陀佛”，用鹿儿岛方言说就是“南曼、南曼”。然后，那和尚又朝向稻盛的父亲说道：“如果这个孩子能照我的嘱咐去做，他的人生会很顺畅。”最后，他用眼神示意他们，“你们可以回去了”。直到现在，当时的情景依然历历在目。

稻盛照着那位和尚的嘱咐做，一直坚持到今天，从不间断。现在，稻盛和夫皈依到禅宗的佛门之下，取得了僧人的资格。不过，禅宗里并不教大乘佛教里的“南无阿弥陀佛，谢谢”这样的内容，也不唱净土真宗的“南曼、南曼，谢谢”。但是，早晚两次，在家吟诵禅宗经书的时候，最后，稻盛一定说一声“南曼、南曼，谢谢”，现在依然如此。

这种感谢之心一直保持到今天，扩展到稻盛和夫的事业上，形成了“利他”的经营理念，正是这种虔诚的感谢心才造就了今天的稻盛，造就了今天的京瓷公司。

京瓷、第二电电，这些优秀企业的成功，这本来不是稻盛个人所能办成的事，是所有员工共同努力的结果，因此，他一直抱着感谢的心对待身边的人，用感谢的话语温暖大家的心。

我们要学会感谢周围的一切，这是理所当然的，因为我们不可能单身一人活在这世上。空气、水、食品还有家庭成员、单位同事，还有社会，我们每个人都在周围环境的支持下才能生存。这样想来，只要我们能健康地活着，就该自然地生出感谢之心，有了感谢之心，我们就能感受到人生的幸福。

“谢谢”这个词能在你周围制造出一种和谐的氛围，它能将你带进一个高尚的境

界，也能给周围的人带来好心情。当你在公交车上给老人让座，那位老人会弯腰道谢："谢谢，太感谢了！"这时，你和别人都会感到温暖，这样善意传染给了周围的人，善意还将循环下去。如果这样的好事不断地发生、这样的行为不断涌现的话，社会就会变得越来越美好。

感谢是一种财富。我们要牢牢把握住这种财富，并让它绽放出最耀眼的光芒。这是人生中不可缺少的重要财富，它能让我们在今天即将结束时，用良好的心态面对明天即将到来的挑战。

感谢是一种魅力。它以一种独特的方式向世人展现出人性中最闪耀的一面，它还能感染我们身边每一个人，它是民族的瑰宝，永垂不朽。它是一颗最大的钻石，永远闪闪发光。让我们铭记稻盛先生的话：感谢今日，振作明日，用感恩的心面对世界。

## 敬天爱人，以心为本

【人生悟语】

"敬天爱人"是一个企业获得发展必备的经营理念，同时也应该是人生应该有的心态。学会关心他人，为他人着想，也是一个人想要获得幸福的人生所需要的，只有一颗充满爱的心才能焕发出明亮的光，在温暖他人的同时，也能照亮自己的世界。

敬天爱人，直接的解释即敬畏上天，关爱众人。"敬天"，就是要敬重人类赖以生存和工作的大自然和社会，并自觉地遵从天道、公理；"爱人"就是要对社会和他人抱有真诚的关爱、帮助之心并付之行动。这里的"人"，不仅指本企业的员工、顾客，也泛指社会上的普通人。"敬天爱人"也就是说敬畏上天，关爱众人。敬天就是依循自然之理、人间正道；爱人就是摒弃私欲、体恤他人。

"敬天爱人"是稻盛先生所创办的京瓷的核心价值，是他一直不断实践化和行动化的理念，这不仅是在事业的经营上需要的，也是一个来到世间的人应该努力具备的品格。

一位著名的企业家曾经说："企业的成功取决于经营者的品格，也就是经营者的德行。"作为一个经营者，应该树立一个良好的道德形象，不能只想着如何尽可能容易地赚到更多的钱，而应该在发展的同时也不能忽略员工的利益，把员工的

利益作为出发点，怀着“利他”的心来面对一切，这样才能得到员工的信任，形成一个企业的强大凝聚力，这对一个企业的长远发展来说，胜过一笔自私的交易所获得的巨大利润。

稻盛先生这样教导日本企业界：我们在经营中小企业，许多人认为我们的事业没什么了不起。但是，不管是5人也好，10人也好，我们都有员工，员工又都有家属，保护员工及其家属的生活是我们的责任。经营者必须追求利润，为此，人们往往认为没有贪欲之心，做不到冷酷无情，就无法经营企业。然而，这是错误的。恰恰相反，如果没有同情和关爱之心，缺乏美好的心灵，经营则无法顺利进行。所以为了经营好企业，经营者必须提升自己的人格。利他之心非常重要，要经常思考“作为人，何谓正确”在作出决策的时候，要扪心自问：自己是否“动机至善，私心了无”。人们要学会知足，利他，这是真正的“敬天爱人”。

也许有人会说，这四个字包含的意义太深，太广，好像离我们的生活太远。其实，敬天爱人，就是把我们日常生活中所说的关爱他人、互相帮助等充满爱心和感恩之心的思想高度浓缩了。对于一个普通人来说，做到敬天爱人其实并不难，最根本的就是从自己的内心出发，倾听内心最深处最真诚的声音，使自己度过一个有价值的人生。

天津宝成集团的董事长柴宝成，原来是天津的一名普通的农民，家里的生活并不富裕，结婚之后，和妻子一起努力打拼，靠2万元起家，办起民用炉生产厂，艰苦奋斗十几年后，共同创办了天津宝成集团有限公司，并使企业跨入全国500家最大的私营企业行列，现有固定资产7000多万元，虽然柴宝成夫妇现在在别人眼里已经是家庭富裕，事业有成，然而，拥有几千万元资产的柴宝成夫妇，却依然过着俭朴的生活，他们和职工一起吃食堂，仍然是普通农民的本色。生活简朴的他们却极富爱心，尽他们最大的力帮助更多需要帮助的人，用爱心来回报社会。

当河北省南部发生严重水灾的消息传来时，柴宝成和张玉敏第一时间就积极组织职工募捐，不到两个小时就募集到600多件衣被送往灾区。他俩还无偿为驻守津南区的武警部队营房安装了暖气，向天津咸水沽一中和蓟县三中各捐赠了一台价值20万元的采暖锅炉。

夫妻俩走上致富之路后，并没有忘记家乡贫困的父老乡亲。他们投资扶植村里经济的发展，在夫妻俩的帮助下，村里300多户家庭走上了致富路，他们还帮助附近两个陷入经营危机的企业摆脱了困境。每到春节他们都不忘给村里的村里的

贫困户和敬老院的孤寡老人送去现金和礼品。为了改善家乡的孩子的教育状况，他俩投资为村里盖了一所希望小学。此外夫妻俩还以个人的名义为津南区私立南华中学建立了100万元教育教学奖励奖金。

身边的人没有不为夫妻俩的充满爱心、为他人着想的行动所感动，当有人问柴宝成为什么这样做时，他深情地说："人的一生只有短短的几十年，多些奉献，少些索取，多为他人着想，这样活着才有意义。"

在我们的身边，其实不乏这样的人，也许他们所做的事并没有柴宝成夫妇这样伟大，但是小小的善举，也可以给需要的人带去温暖和鼓励，只要你的心里容纳的不仅仅是个人的利益和得失，在你心里的某个角落，有一个充满温暖的地方，能给需要的人带去力所能及的温暖，这样你也是"敬天爱人"的践行者。

"敬天爱人"是一个企业获得发展必备的经营理念，同时也应该是人生应该有的心态。学会关心他人，为他人着想，也是一个人想要获得幸福的人生所需要的，只有一颗充满爱的心才能焕发出明亮的光，在温暖他人的同时，也能照亮自己的世界。

稻盛先生"敬天爱人"慎言笃行，筑起了一座精神山脉，正可以给渴求的灵魂以甘露、阳光和力量。愿更多的攀登者能够沿着这条山脉前进，欣赏到最美的风景。

## 平静的内心决定事情发展的方向

【人生悟语】

我们该保持一颗本然的心。若是让私欲出来兴风作浪，原本简单的问题也就会弄得复杂难解。

时间在流逝，青春也从我们身边溜走。世间有很多美好的东西，但真正属于自己的并不多。喜欢幻想着自己梦想成真，喜欢幻想着那种种属于自己的欢乐，生活却常不如己愿，在人生的路途中，有笑，也有泪，有得到，也有失去，在这样的此起彼伏之中，我们在生命的长河中流淌。

看庭前花开花落，荣辱不惊，望天上云卷云舒，去留无意。生活在这个纷扰的世俗世界里，能够学会用一颗平常心去对待周围的一切事物，也是一种境界。

稻盛先生曾这样说过："我们该保持一颗本然的心。若是让私欲出来兴风作浪，原本简单的问题也就会弄得复杂难解"。用平静的心态对待事物，才能够看清事物，正确地了解事情的发展方向，这样才能够做出正确的决断。

人在面对各种挑战时，也许失败的原因，不是因为势力单薄，不是因为智能低下，也不是没有把整个局势分析透彻，而是把困难看得太清楚，分析得太透彻，考虑得太详尽，才会被困难吓倒，扰乱了自己原本平静的心态，内心变得焦躁起来，无法洞悉事情的变化，找到解决的方法。由此可知，一颗平静的心对我们至关重要。

一个内心清净的人，能给周围的人带来温暖，让周围的人倍感安全。一个内心清净的人是平静但不是心如止水的。一个内心和谐的人是心态平衡的，他对生活是心怀感激的，看到朋友、亲人过得好会满心喜悦的；看到周围的人过得不好会尽力安慰并予以帮助。

遇到困难时，切忌事事埋怨，或忧心非自己所能控制之事、成天愁眉苦脸，应该用平静的心态来面对，丢掉那些让心沉重的负担，现在的煎熬都是成长的必经之路，让自己更加成熟，更加能够承受生活。同时全心全意投入，以免让自己有任何后悔的余地。

稻盛先生曾说："我们应该用平常心来看待事情，即使这么做看起来对我们个人有所不利。如果发现自己错了，就该承认错误。只有用无私的眼光来看待事情，问题才会豁然开朗，突然出现简单的解决方式。但是，若我们首先抛不开自大的天性，双眼就会被欲望的云层所蒙蔽，一味地追求快乐与奢华，真理还是难明。"

内心平和还要做到学会从他人的角度思考问题，这样更有利于解决问题。遇到不公正的事情，要坚定地纠正别人的错误，隐忍只能使错误更多地产生。

生活中难免会遇到一些让我们感到力不从心的难题，这些考验好比平坦大道上的独木桥，如果我们在走过人生的独木桥时，能够忘记背景，忽略险恶，怀着一颗平静的心，专心走好自己脚下的路，我们也许能更快地到达目的地。

## 以意志力除贪嗔痴

【人生悟语】

在生活中，许多聪明的人，有时却犯着鼬鼠一样的错误，因为缺乏坚强的意志力，被贪欲蒙蔽了双眼，最后只能落得一个可悲的下场。

贪嗔痴，是佛教中的三毒。贪，是对于喜好的过分偏执；嗔，是对于讨厌的过分偏执；痴，是根本的不明事理的实相而做出贪或者嗔的反应。

我们生活的这个世界里，存在着很多诱惑。有很多美好的诱惑，激励我们去追逐。但是，也有很多不良诱惑，妨碍了我们的成功，破坏了我们的幸福，甚至危害我们的身心健康。对于每一个要克服的障碍，都离不开意志力，面对每一个所执行的艰难决定，我们依靠的是内心的力量。在面对人世间的权利，金钱等的诱惑时，我们会被头脑中的“贪、嗔、痴”念所左右，把我们引入错误的路。

意志力是人格中的重要组成因素，对人的一生有着重大影响。人们要获得成功必须要有意志力作保证。

对于如何克服人生中种种不良的想法和诱惑，稻盛先生认同的观点是：培养坚强的意志力，用意志力来排除思想中的贪、嗔、痴，进一步培养自己的品格。

在生活中，只有具有坚强的意志力的人才能抵制诱惑，选择正确的道路。有这样一个小故事：

在领导干部廉政培训班上，一位党校的老教授在给学员们讲课时讲到了一个关于内蒙古草原上的鼬鼠的故事。

他对学员们说：“草原上有一种鼬鼠，他们一生储存着够十几只鼬鼠一生食用的粮食，然而，你们知道鼬鼠最后是怎么死的吗？”

“它们最后都是饿死的！”

“饿死的，这怎么可能呢？它们储存了这么多粮食。为什么还会饿死呢？”学员们感到非常不解。

老教授微笑着示意他坐下，然后语重心长地说：“草原上的这种鼬鼠可以说是非常聪明而且勤劳的，他们整天忙忙碌碌，不停地寻找着食物，然后把吃不完的食物储存到洞穴里。据统计，鼬鼠一生最多要储存20多个“粮仓”，这些粮食足够十几只鼬鼠毕生享用。”

老教授顿了顿，说：“鼬鼠晚年走不动的时候，就会躲进自己的“粮

仓”里，但它们必须经常啃咬硬物磨短两颗门牙，否则就会因门牙无限生长而无法进食。但它们早先在“粮仓”里并没有储存硬物，结果因没有硬物磨牙致使门牙不断生长，老长的门牙让鼬鼠无法进食，最后饿死在粮堆上。”

“这鼬鼠也太愚蠢了！为什么当初在储存粮食的时候不储存一点石子等硬物呢？”听到这里，学员们不禁感叹道。

老教授接着说：“从储存粮食这一点上可以看出来，鼬鼠是一种很有灵性的动物。贪欲使它只看到粮食，而看不见石子，看不见粮食以外的任何东西，它陷入贪欲的陷阱里，看不见隐患，看不见潜在的危机，看不见明天与未来，它们不是因愚蠢而饿死，而是死在了自己的贪欲上。”

的确，在生活中，许多聪明的人，有时却犯了同鼬鼠一样的错误，因为缺乏坚强的意志力，被贪欲蒙蔽了双眼，最后只能落得一个可悲的下场。

在稻盛先生看来，如果一个人缺乏意志力，那么，即使他生活的条件再好，天资禀赋再高，也难免遭遇困难和挫折。

人的一生不可能是一帆风顺的，总要经历各种困难。面对困难，有的人唉声叹气，畏缩不前；有的人精神振奋，意志坚强。只有不畏困难，才能达到成功的彼岸。

正如前苏联著名作家奥斯特洛夫斯基所说的那样：“勇敢产生在斗争中，勇气是在每天对困难的顽强抵抗中养成。我们青年的箴言就是，勇敢、顽强、坚定，就是排除一切障碍。”

生活的波涛汹涌澎湃，大浪和急流中携带着牺牲者的尸体，因为他们没有意志，只能随波逐流与海水化为一体。面对人生中的各种诱惑，要想有一面牢不可破的盾牌，就要站在自我之中。

一个牢固的三角，支持它的是形状；支持人的，则是人类坚强的内心。乔治·桑塔耶那曾经说：“意志力是幸福的源泉，幸福来源于自我约束。”磨炼自己的意志力是幸福的基础，用意志力的力量排除生活的诱惑，当你对待你自己和你朋友能够自律的时候，你就获得了宁静。

## 凭一颗纯粹而真挚的心便能打动人

【人生悟语】

真诚总能打动别人的心，把自己的真心捧在手心，别人就会推心置腹地与你畅谈。

曾经满怀壮志，曾经彷徨挣扎，曾经对酒当歌，曾经黯然落泪，生活是如此多姿多彩，别忘记执一颗真善的心去热爱生活，去对待身边的人。

世界是美好的，生命是美丽的，人生是美妙的。生活在世界上的每一个人，如果你能够真诚地对待生命中的每一天，对待身边的每一个人，那你的生活将会充满阳光和感动。

稻盛先生认为：真诚总能打动别人的心，把自己的真心捧在手心，别人就会推心置腹地与你畅谈。

只要怀一颗真挚的心，世界将到处都是风景。一颗真挚的心，好像春天的田野是一道绿色的风景。那绿色的小生灵踊跃着生命的节奏，它们在合唱一首美丽的颂歌，温暖我们的心灵。一颗真挚的心，犹如一泓涓涓的泉水，滋润我们干涸的心，让受尽煎熬的心重新燃起希望。

真挚，是在人与人的交往中不可或缺的一种情感，在与别人交流的过程中，一颗纯粹而真挚的心，才能得到别人的信任。

家喻户晓的“三顾茅庐”的故事中，主人公刘备就是一个真诚的人：

东汉末年，天下大乱，当时曹操挟天子以令诸侯，孙权拥兵东吴，为了壮大自己的力量，巩固已有的权力，汉宗室豫州牧刘备一直广纳天下有志向、有才能的人士，他听徐庶和司马徽说诸葛亮很有学识，又有才能，于是就亲自和关羽、张飞带着礼物到隆中卧龙岗去请诸葛亮出山，希望他能够帮助刘备完成统一天下的大业。

第一次到诸葛亮的住所时，恰巧诸葛亮这天出去了，刘备只得失望地回去。不久，刘备又和关羽、张飞冒着风雪第二次去请，不料诸葛亮又出外闲游去了。张飞原本不愿意来，看到诸葛亮不在家，就催着要回去。刘备只得留下一封信，表达自己对诸葛亮的敬佩和请他出来帮助自己挽救国家危险局面的意思。这次去时大雪封山，马都走不了，但刘备还是执意要去，最后还因此生病了。

过了一些时候，刘备吃了三天素，准备再去请诸葛亮。关羽劝刘备说诸葛亮也许是徒有虚名，未必有真才实学，不用去了，而且第三次去时正是刘备、关羽和张飞桃园结义纪念日。张飞主张由他一个人去叫，如果他不来，就用绳子把他捆来。刘备知道张飞的这种想法之后，把他责备了一顿，又和他俩第三次访诸葛亮。这次到达诸葛亮的茅庐时，诸葛亮正在睡觉。刘备不敢惊动他，一直站到诸葛亮自己醒来，才彼此坐下谈话。诸葛亮见到刘备有志替国家做事，而且诚恳地请他帮助，于是就出来全力帮助刘备建立了蜀汉王朝。

刘备三次亲自敦请诸葛亮的这件事情，被称为“三顾茅庐”，刘备用一颗诚挚的心打动诸葛亮的故事被传为佳话，一直流传至今。

如果我们大胆想象，假设刘备只去了一次就没再去了，就请不出卧龙先生，也就不能成就一番惊天动地的大事业。“精诚所至，金石为开”，就是刘备真诚的力量使得诸葛先生被其打动，从而答应出山助刘备一臂之力，兴复汉室。

后来，诸葛亮在北伐魏国给后主刘禅的信中说：“臣本布衣，却被先帝三顾于茅庐之中，甚是感动，愿孝臣子之忠，今日北伐，兴复汉室天下。”是什么让卧龙先生如此忠诚于蜀国呢？是刘备的真诚，因为一颗真诚的心最能打动人。刘备真诚地心意感动了诸葛亮，才让诸葛亮出了山，而且他忠心耿耿，直至去逝。

如果你有一颗真挚的心，身边总会有侠肝义胆的好朋友，他们将会是你宝贵的财富，当你伤心时，他们让你开怀；当你怯懦时，他们让你更勇敢。他们总是随时倾听你的忧伤。你需要他们的时候，他们会支持你，向你敞开心扉。这是具有真挚的感情的朋友之间共享的快乐和幸福。

稻盛先生的一句话让人印象深刻：这个世界上生活的六十多亿人口，就是用真挚的感情维系起来的。真挚的情感让我们用云絮般的温柔擦拭哭泣的脸庞，真挚的情感让我们用不知疲倦的笑靥去面对每一次困难的降临，真挚的情感让我们用充满正义的心灵向每个人灌溉爱的思想。

在与人相处的时候，报以一颗真挚的心，一举手，一投足，一个微笑，一声问候，把温暖传递给身边的人，建起信任的桥梁。

## 奋斗使人生更多彩，人格更高尚

【人生悟语】

人生是一个奋斗的过程，我们生活一天，就得奋斗一天。生活一分钟，一秒钟，就得要奋斗一分钟一秒钟，奋斗使人生更多彩，同时也能够锻造出一个人的高尚人格。

在最悲伤的时刻，不能忘记信念。最幸福的时刻，不能忘记人生的坎坷。人生不是铺满玫瑰花的路径，每天都面临新的选择和挑战。

美学家朱光潜说："人生本来就是一种较广义的艺术。每个人的生命史就是他自己的作品。这种作品可以是艺术的，也可以不是艺术的，正犹如同是一种顽石，这个人能把它雕成一座伟大的雕像，而另一个人却不能使它'成器'，分别全在性分与修养。知道生活的人就是艺术家，他的生活就是艺术作品。"

人生，一个朴实而深刻的字眼，人生是一个为自己而创造的过程；人生是一个让自己发光发热的瞬间。人生如书，一本深沉厚重的书，一本一辈子才能写完，但并非所有的人都能写好，而又要自己去亲身经历的大书。只有奋斗才能写好自己的人生，走好自己的道路。

稻盛先生认为，人生是一个奋斗的过程，我们生活一天，就得奋斗一天。生活一分钟，一秒钟，就得要奋斗一分钟一秒钟，奋斗使人生更多彩，同时也能够锻造出一个人的高尚人格。

郭丽文出生于汕头市一个工人家庭，自小心灵手巧，喜欢做潮汕各种粿品小食。婚后数年她已是三个孩子的母亲，但是为了更好地照顾家人，她暗下决心，要学一门手艺，摆脱贫困，做一番事业。

几经努力，她到了汕头大厦点心部，从一名勤杂工做起，但是她手脚麻利，不辞辛苦，又虚心学习，悟性较高，经过师傅指导和勤学苦练，郭丽文的糕点制作技术逐步提高了。

改革开放时，郭丽文开始把家庭小作坊的产品送到一些小商店售卖，很快脱销，她的信心更足了，她把小焗炉换成大焗炉，借外婆家做工场，三姐妹同时做饼，她还通过参加市里厨师培训和到广州拜师学艺，技艺精益求精。

1990年，郭丽文以多年积蓄加上银行贷款和亲友集资，在中山公园月眉桥边开起了自己的月眉湾菜馆。2001年末，坐落于海滨路21号的月眉湾酒楼新址开张。奋斗了大半生，一个在艰苦环境中勇往直前的女子，初步实现了自己的理

想。

2007年，郭丽文投资的“悦宴概念餐饮”正式拉开帷幕。多国的美食，时尚的概念，超前的设计，开辟了汕头“无国界美食”的先河。“悦宴”受到了现代消费人群的欢迎，作为餐饮业的崭新形式，获得了“2007粤东十大时尚品牌”称号。多年的努力，郭丽文播下的种子终于结成硕果。作为一位成功女性，郭丽文获得了无数的荣誉，她勤俭致富的初衷，固然是为了能让一家人过上好日子，但取得了事业的成功后，在奋斗的过程中，她更加理解了生活的不易，她又积极地投入到公益事业中，用爱心回报社会。

“奋斗使人生精彩，使人格高尚”，郭丽文用她的人生经历证明了这一点，从一个普通的妇女蜕化为一位成功的充满爱心的企业家，用奋斗书写了精彩。

当我们看到一个名人的成功时，都不禁会起羡慕之心，但是他们事业的成功，无不是经过奋斗而来。

每当稻盛先生看到经受暴风雨洗礼之后顽强生长的小草，心里总是充满了敬佩之情，它虽然弱小，但是，当暴风雨来临的时候，它总是勇敢地面对，从不退缩，拼搏中透露出一种不屈的神态。此时的我想到自己应该做一株不畏艰险的小草，时刻迎接暴风雨的洗礼，为了人生的希望奋斗！

正如深邃的夜空星光点点，峻峭的山谷间流过一丝清泉，奋斗让人生获得快乐的满足；让坎坷的人生获得成功的喜悦，让受挫的人生重新斗志昂扬。人生其实就是向着一个个理想奋进，在成功与失败中不断有所收获的过程。如稻盛指出的那样，倘若一切完美无须奋斗，生活便无希望可言。

奋斗是落叶的飞舞，是与风吹雨打的较量，是寒冬腊梅的风采。人生在于奋斗，奋斗在于成功，它们紧密联系在一起。奋斗因成功而有力，人生因奋斗而精彩。

# 第七节　思利及人：“存在”本身就有重大的意义

## 以谦卑的心修炼自己，帮助别人

【人生悟语】

伟大的人，尽管功成名就，也往往会保持一颗谦卑的心；越懂得以谦卑的心修炼自己的人，也往往越容易接近成功，越能够从成功走向伟大。

水，它总是向下，向下，可它却流成了江河湖海；山，它总是沉默，沉默，可它却在无言中耸立成一座风景；春很谦卑，它总是在凌厉的冬后悄然而至，可它却温暖了生命，催开了花朵；秋，它总是在喧闹的夏后静静到来，可它却带来了收获，带来了果实；他们都有一个共同的特点——有一颗谦卑的心。

中国有句古话说“谦受益”，这是稻盛先生一直信守的格言。他认为，不管我们拥有什么、拥有多少、拥有多久，都只不过是拥有极其渺小的瞬间。无论何时何地，我们永远都应保持一颗谦卑的心。

稻盛先生在经营事业时，一直以谦卑的领导者形象出现在人们面前，在他的领导下创造了一个合作的团队，并引导其走向和谐、长远的成功。

怀着一颗谦卑的心，在香港商界成功人士李嘉诚的身上也得到了很好的体现。

林燕妮曾经开过一家广告公司，一次，林燕妮带着公司的业务员，去李嘉诚的公司联系广告业务，起初，林燕妮认为李嘉诚会店大欺客，令他们没有想到的是，提前接受过预约的李嘉诚竟然预先派了穿公司制服的男服务员在地下电梯门口等他们，并且引领他们上楼。

更令他们没有想到的是，来到楼上，他们发现李嘉诚竟然像个服务生一样在那儿等着他们。见到他们到来，李嘉诚谦恭地迎上前来，与他们握手。由于那天下雨，林燕妮的身上被雨水打湿了，李嘉诚见了，便待她脱下外衣后，亲手接过，转身挂在衣帽钩上。

作为一个资产雄厚的企业大老板，面对人微言轻，上门招揽生意的广告公司的小老板，李嘉诚完全可以居高临下，甚至不予理睬，但他并没有这样做，而是亲自迎接，并且为对方挂衣服。作为一个事业有成的人，对一个名不见经传的内

地企业家，他完全可以找一个理由推托，但他没有，仍然恭敬地接待了来者，最让人肃然起敬的是，会面结束后，年过七旬的他竟然亲自将客人送到电梯口，还毕恭毕敬地给客人鞠躬直到电梯门合上。

这看似微不足道的两个细节，彰显了李嘉诚做人，做事的谦卑和细致。这种谦卑心态，发生在这样的成功人的身上，让我们知道了成功的李嘉诚竟然保持着一颗谦卑的心；而正是这种谦卑，不仅成就了李嘉诚的事业，而且，使他走向事业成功的同时，也让他的人格走向伟大。

谦虚的举止、谦虚的态度是人生中非常重要的资质。稻盛先生曾经说，人们往往会在取得成功、地位上升之后忘记了谦虚，变得傲慢。这个时候，“要谦虚，不要骄傲”就变得更加重要。权力与权威会使人道德沦丧、骄矜自大，或以高傲的姿态面对众人。在这种人的领导之下，一个团队或许能获得短暂的成功，但不能持续地成长。

古语有云，“人誉我谦，又增一美；自夸自败，又增一毁”。这句话向我们阐述了谦卑的重要性。谦卑是一种交际态度，是一种人格修为，是一种精神境界。“地低成海，人低成王”，稻盛先生和李嘉诚用行动向我们展示了谦卑的魅力，伟大的人，尽管功成名就，也往往会保持一颗谦卑的心；越懂得以谦卑的心修炼自己的人，也往往越容易接近成功，越能够从成功走向伟大。

## 人人都有善行，才能走向美好的未来

【人生悟语】

人的内心充满至深至纯的幸福感，不是在满足自我，而是在满足了“他人”的时候，奉献于他人，帮助他人，并不仅仅只是对他人有利，终究还将有利于自己。

一个人，可以没有让旁人惊羡的姿容，也可以忍受简单，朴素的日子，但离开了善心，却足以让他的人生搁浅和褪色。帮助别人，快乐自己，在别人得到帮助的同时，我们自己也得到了满足。

稻盛先生认为，人的内心充满至深至纯的幸福感，不是在满足自我，而是在满足了“他人”的时候，奉献于他人，帮助他人，并不仅仅只是对他人有利，终究还将有利于自己。

这是稻盛先生进行胃癌了手术不久经历的一件让他一生难以忘怀的事，使他在寒冷的冬天感受到了无限的温暖。

1977年9月，稻盛和夫在京都的一个名叫圆福寺的寺院得度，被赐法号“大和”。他原计划6月出家，可就在这之前的体检中，被诊断为胃癌，于是，匆忙进行了手术。术后两个多月过去，他的身体还未完全康复，9月7日，稻盛和夫以俗家之身加入了佛门。

两个多月以后，稻盛入寺庙进行了短期的修行。当时的他因为大病初愈，而且修行相当艰苦，初冬肌寒之时，他头戴竹斗笠，身着青布袈裟，裸脚穿草鞋，站在每家每户门前诵经、请求布施。托钵化缘对稻盛这病后之躯实在是一种极为艰苦之事，虽然从草鞋里露出来的脚趾头被沥青划破渗出了血。但是他还是强忍疼痛行走了大半天，身体像用久的破抹布一样，累得几乎要散架了。

尽管如此，稻盛还是坚持和前辈修行僧一起化缘了好几个小时。黄昏时，他们拖着筋疲力尽的身体、迈着沉重的脚步走在返回寺庙的路上，路过一个公园时发生了一件事。正在打扫公园身着工作服的老婆婆注意到他们一行人，她一只手拿着扫帚一路小跑来到他们跟前，向稻盛的行囊丢进了500日元的硬币。

这一瞬间，一种前所未有的感动贯穿稻盛的全身，他的心里顿时充满了难以名状的幸福感。

虽然这位老婆婆看上去生活并不富裕，她却毫不迟疑、也不见丝毫傲慢地给了他们这一介修行僧500日元。她新鲜和纯真的美好心灵，是稻盛在迄今为止的65年里从未感受到的。通过她自然而然的慈悲行为，稻盛和夫深感触摸到了神佛的爱。

把自我利益置于一旁，首先对他人流露出悲悯之心，老婆婆的这种行为是微不足道的，但在稻盛和夫看来它是人世间思想和行动中的最善最美，这个自然的德行教会了他“利他之心”的精髓。

所谓“利他之心”，佛教里是指“善待他人”的慈悲之心，基督教里是指爱。更简单一点地说，是“奉献于社会，奉献于人类”。这是在人生的道路上，或者像稻盛和夫这样的企业人士在经营公司中不可缺少的关键词。

平时我们说起利他，听起来好像有点过于伟大，其实一点也不。给小孩吃美

味的食物，希望看见妻子喜悦的表情；让劳苦一生的父母过得舒适，像这样对周围人的一点体谅、关心就已经是利他的行为了。

不论是为家人工作、帮助朋友、孝敬父母的虔诚、细小的利他行为或者一点点延展为为社会、为国家、为世界那样的大规模的利他行为，在本质上是没有差别的，无论是点滴的善心还是伟大的善举，都是拉近人与人的关系，让世界充满爱的一种途径。

人类原本具备希望为社会、为他人做点什么的善良之心，从日常小事做起，不因善小而不为，本着利他的真心，多一点关心，多一点宽容，多一点善行，让我们用爱与善建立起一个充满温暖的世界。

## 世上没有一个东西是多余的

【人生悟语】

所有的人都得到上天赋予的作用，各自扮演自己的角色，可以说每个人，每一个事物都有相同的存在的分量。每一个渺小事物都有其存在价值。

在日常的生活中，你是不是经常碰到这样的情况：当你需要某样东西时，想起那是前几天刚刚扔掉的，此时，不免会十分后悔：当初为什么把它随手给扔了出去，现在需要的时候又没办法再找回来了……

想到这里，想起一句话："世界上的任何东西，不管是大是小，是多是少，是贵是贱，都各有各的用处，不要随便就浪费了。"一滴水，一粒沙，一颗石子，这些看似微不足道的事物都有它们存在的理由，都有它们自身的价值，它们构成了这个完整而丰富多彩的世界。

稻盛先生是一个懂得珍视事物价值的人，在他的工作和日常生活中，不会轻易将一些小小的物品，比如：复写纸、大头针、回形针之类的，随手就扔到垃圾桶里去，总是会把它们收起来，放在某一个角落里，当需要时，就不用四处找寻了。当别人有需要时，稻盛就会主动的从抽屉里找出来，及时给他们提供所需。因而，其他人得到"好处"后，就会开玩笑说他是"秘书、收藏家"等绰号。稻盛也幽默地自嘲是"垃圾回收站"。

所有的人都得到上天赋予的作用，各自扮演自己的角色，可以说每个人，每一个事物都有相同的存在分量。每一个渺小事物都有其存在的价值。这是稻盛先

生一直秉持的观念。万物皆有所用，不管它看上去卑微得像棵草，还是渺小得像滴水。有这样一个哲理小故事。

有一次，仪山禅师想要洗澡，但是水太热了点，于是仪山让弟子打来冷水，倒进澡盆里。

弟子听师父说水的温度已经刚好，就随手倒掉了桶里剩下的冷水。

正在澡盆里的师父眼看弟子倒掉剩水，不禁语重心长地说："世界上的任何东西，不管是大是小，是多是少，是贵是贱，都各有各的用处，不要随便就浪费了。你刚才随手倒掉的剩水，不就可以用来灌浇花草树木吗？这样水得其用，花木草树也眉开眼笑，一举两得，又何乐而不为呢？"

弟子听了师傅的教诲后，惭愧地低下了头。

受师傅这么一指点，这个弟子从此便心有所悟，取法号为"滴水和尚"。

正如仪山禅师所说：万物皆有所用。即使一个小石头子儿也是构成宇宙必要的、不可或缺的存在，无论多么渺小的东西，如果缺少了它，宇宙本身将不复存在。

一个人，不管你是男是女，是高大的，还是矮小的，长相漂亮的，还是相貌一般的，出生富贵家庭，还是来自穷苦人家……都是社会的一分子，虽然微不足道，只要你充满自信，走出心理的阴影，你一样能在同一片蓝天下，沐浴明媚的阳光，拥有一片美丽的绿洲。

俗话说，"三百六十行，行行出状元"，每一种职业也都有它存在的价值，如果你处在社会的底层，请千万不要自卑，要紧的还是打破偏见，唤起自信，问题不在于别人怎么看，关键还是你的精神面貌如何，在于你自己，怎样按照你的实际，在这个世界上找到自己的一片绿洲，一片天空。

## 肉体的死去并不意味着个人真的死去

【人生悟语】

就现代医学的角度，判定死亡有三种定义：呼吸停止、心跳停止及脑活动停止，但这三种定义都只是指肉体上的死亡。即使肉体毁灭，就存在的基本定义来

看并非完全毁灭。但是他相信，只要宇宙的意志仍然存在，那么，肉体的死去，并不意味着个人真的已经死亡，还有一种东西可以使一个人得到永生，那就是人的精神。

著名的诗人臧克家在《有的人》一诗中这样写道："有的人活着，他已经死了；有的人死了，他还活着。"的确，在生活中，确实有这样的人，虽然他们已经走到了生命的尽头，但是，他们的精神却影响着我们的生活，成为生活中的一盏指路灯。

稻盛先生认为，就现代医学的角度，判定死亡有三种定义：呼吸停止、心跳停止及脑活动停止，但这三种定义都只是指肉体上的死亡。即使肉体毁灭，就存在的基本定义来看并非完全毁灭。但是他相信，只要宇宙的意志仍然存在，那么，肉体的死去，并不意味着个人真的已经死亡，还有一种东西可以使一个人得到永生，那就是人的精神。

他是深圳著名歌手，每场演出费高达万元，家里却一贫如洗。他只有一个女儿，却是178名贫困孩子的"代理爸爸"。他在10年时间里，参加了400多场义演，捐赠钱物近300万元。

"我叫丛飞，是深圳的一名普通文艺工作者，也是一名普通的深圳义工。能对社会有所奉献，能对他人有所帮助，我感到很快乐。"无论走到哪里，也无论站在哪个舞台上，丛飞都会使用这段同样的开场白。

丛飞出生在辽宁省盘锦市大洼县田庄台镇一个贫困的家庭，全家8口人唯一的生活来源就是父亲每月36元的收入。贫穷的记忆从小就深深烙在丛飞的心里，由于家里困难，上学勉强上到初二，丛飞就被迫辍学回家。倔强的丛飞不甘心就这么放弃，他认定自己可以通过另外的一种方式获得成功——凭自己洪亮的歌喉实现当歌星的梦想。

丛飞在一次歌唱比赛中过关斩将，最终获得了优秀奖。比赛结束后，一家艺术公司聘用了他，他真正开始了自己的演艺事业。随后的几年中，丛飞的歌唱事业蒸蒸日上，很快就成为一名广受欢迎的歌唱演员。

就在丛飞准备在歌唱事业中大展拳脚之际，无情的病魔将他击倒了。年仅36岁的丛飞被确诊为晚期胃癌。亲朋好友们被震惊了，然而更让人吃惊的是，作为著名歌手的丛飞，作为中国目前高收入人群的一分子，他竟然连为自己看病的钱

都拿不出来。

答案让所有人唏嘘：10年间，丛飞几乎把自己的全部收入都捐给了贫困地区的学生、孤儿和残疾人，各种钱物总计近300万元人民币。

从一次为帮助贫困儿童义演开始，丛飞就踏上了慈善义演和认养贫困失学儿童的爱心之旅。他先后二十多次赴贵州、湖南、四川、山东等贫困山区举行慈善义演，为当地的失学儿童筹集学费。同时，他还先后认养了几十个孤儿及残疾人，不但给他们提供学费，还负责他们的生活费。

随着时间的流逝，丛飞资助的贫困儿童越来越多，如今，得到丛飞捐助的贫困儿童已达178个，这些孩子每次看到丛飞，都亲切地称他为“爸爸”。每当听到这一声声呼唤，即使再苦再累，丛飞也感到无比的幸福。

为了帮助这些孩子丛飞的家俭朴得令人难以置信。丛飞罹患胃癌晚期，而他却把大家捐给他治病的钱拿出2万元捎往贵州织金县贫困山区。最后，丛飞还是走了，一个年轻的生命就这样逝去了，但是他的爱心不会因此而消失，会有更多的人加入他的行列，不仅是他资助的那些孩子，所有的人都会记住这样一个响亮的名字——丛飞！

“从看到失学儿童的第一眼到被死神眷顾之前，他把所有的时间都给了那些需要帮助的孩子，没有丝毫保留，甚至不惜向生命借贷，他曾经用舞台构筑课堂，用歌声点亮希望。今天他的歌喉也许不如往昔嘹亮，却赢得了最饱含敬意的喝彩。”这是2005年感动中国组委会为丛飞写的颁奖词，饱含着所有人对他的尊敬，他的事迹足以让每个人感动，他的精神将会被更多的人传承下去。

人的一生注定是要忙碌的，我们所生存的环境就意味着我们所表现出来的生活方式——求学、赚钱、结婚、工作、直至死亡。生活是可以改变的，只是我们未曾想过去改变他，固定的生活模式让我们变得平庸、世俗。世上本没有高雅，世俗的人多了，也便有了高雅，在短暂的一生中，除了物质的追求，最重要的是，能给自己保留一点高雅的东西。

“人固有一死，或重于泰山，或轻于鸿毛”，司马迁的一句话道出了人活着的意义。不错，人活着就要活出一种精神，活着就要活出一番风采。

宇宙是无穷的，时间是无尽的，世界是博大的，而生命却是短暂的，每个人都如过眼烟云。在历史的洪流中，我们都如一名步伐匆匆的使者，当生命走向尽

头时，我们如何让有限的一生留下永恒的印记呢？那就是：进取做笔，无私为墨，点在博爱之纸上便成就了永世的绝唱！

## 沉醉在无穷的欲望中才是人生中的大不幸

【人生悟语】

人们可以满足现实，但是欲望之心，却永远不会让人们在现实生活之下驻足。贪欲让人不断地追求自己的幸福，但是过度沉溺于贪欲同时不知道吞噬了多少人的幸福。

你拥有多少？你缺少多少？大多数人在听到这个问题时，脑海中首先想到的就是缺少多少，却很少去考虑自己拥有多少。

这是为什么？其实很简单。因为这是每个人都存在的欲望驱使我们只看到“好的”。认为得不到的东西是最好的，是最美的，往往忽略了身边的美景，这便是我们大家都存在的欲望。

欲望，想要得到某种东西或达到某种目的的愿望。稻盛先生在一次演讲中指出，不论眼前是否贫穷、是否罹患病痛，只要下定决心，谁都可以做到让自己的心灵多一些平静，让自己的人格品质和灵性多一些提高。如果一个人的一生都生活在无穷的欲望中，那这无穷的欲望将会是他人生的大不幸。

格林童话中《渔夫和金鱼》揭示了人性中贪婪的欲望：

海边一个勤劳的渔夫打鱼时，捕到一只神奇的金鱼，在金鱼的恳求下，渔夫把它放了，并以满足他一个愿望来报答他的恩情，渔夫把事情告诉他的妻子后，老太婆首先想要一个木盆，金鱼果然兑现了承诺，但老太婆总是不满足，向小金鱼提出了一个又一个的要求。老太婆无休止的追求变成了贪婪，从最初的清苦，继而拥有辉煌与繁华，最终又回到从前。

这个故事告诉我们，追求好的生活处境没有错，但关键是要适度，过度贪欲的结果必定是一无所获。

人活世上总有各种诱惑，要学会控制欲望，光彩的世界诱惑太多，把持不住自己的心境，放纵欲望，为金钱权力，能得短暂之乐，但是必会后患无穷。

作为社会中的一个人，我们不能没有欲望，但也不能使欲望之心泛滥，应该学会修剪欲望，控制欲望。这是这个故事想告诉我们的道理。

稻盛先生指出，人们可以满足现实，但是欲望之心，永远不会让人们在现实生活之下驻足。贪欲让人不断地追求自己的幸福，但是过度沉溺于贪欲同时不知道吞噬了多少人的幸福。

一般人在遇到经济困难或生病时，心情往往会变得比较慌乱。然而，如果能及时改变自己的想法，例如想到“穷有什么关系，三餐还有饭可吃就满足了”，人生观自然就会遽然改变，生存的勇气也会随之涌现。就像这样，把欲望降到最低，你的生活将会有另一番幸福。

## 凡事都要先摆脱私心的缠绕

【人生悟语】

我想没有哪个人喜欢与受罪多交往。既然如此，人人都讨厌受罪，那就行动起来从源头上制止自己犯罪，进而使自己不再受罪。只要人人都能自觉地放下自我的利益，随时随地地为别人着想为别人创造方便，给别人带去幸福，你就有机会、有能力与忧愁烦恼、活受罪的生活说“再见”。

生活在这个形形色色的世界里，大多数人都会被世俗包围着，很少有人能心无杂念、心静如水。面对生命历程中繁杂的世故人情，每个人不免都会有些私心。但关键是，在自我的做人原则手册里，万不可让私心时时刻刻都缠绕着，否则，生活将会是一条解不开的结，最终会使自己走上穷途末路。

稻盛先生曾在自己的书中写道：我想没有哪个人喜欢与受罪多交往。既然如此，人人都讨厌受罪，那就行动起来从源头上制止自己犯罪，进而使自己不再受罪。只要人人都能自觉地放下自我的利益，随时随地地为别人着想为别人创造方便，给别人带去幸福，你就有机会、有能力与忧愁烦恼、活受罪的生活说“再见”。

在人生的漫长岁月中，没有谁是十全十美的，所以人总会犯一些错。对于别人的错，我们需要用宽容去化解不愉快，而不是时时刻刻关注着自己的利益，什么都只为自己着想。这就是做人的一个重要原则，要摆脱私心，多为他人想想。让私心缠绕，不仅会给别人带来痛苦，也会给自己制造很多烦恼。

若一个人用私心武装自己，那么他会给自己的生命带来无尽的悲哀。

有这样一个小故事：

在一个美丽的花园里，曾住着一个巨人。巨人很凶恶也很自私，所以没有人敢接近他。后来巨人离开了花园去探望他的朋友，要很久才能回来。自他走了之后，很多小孩子放了学都来花园玩，这是他们向往已久的地方。在这个美丽的花园里，草地柔软得像块绿地毯，花朵星星点点地散布在绿毯上。美丽的桃树绽放出娇嫩的粉色花朵，鸟儿在桃树上唱着春的赞歌。一切都是那么和谐与温馨。孩子们在花园里嬉戏玩耍，感受绿草的清新和花朵的芬芳，聆听鸟儿婉转的歌声。可爱的孩子们都很快乐。

后来，巨人回来了。当看见一群孩子在花园里肆无忌惮地追跑打闹时，巨人很生气。他阴着脸说："谁容许你们来这里的，以后不许再来。"孩子们都吓坏了，纷纷跑出了花园。巨人自言自语道："这是我自己的花园，谁都别想占有，只有我可以使用。"后来，为了防止孩子们进来，他在花园四周筑起了高高的墙，并在墙上贴上告示：禁止入内，否则会受到惩罚。他是多么的自私。

巨人总是一个人待在屋子里，时常会感到寂寞。透过窗子，他看到的花园永远都是那么萧条，没有一点生机。春天和夏天不曾到来，虽然秋天曾来光临，却不给他的花园带来丰收。因为秋天也看出了巨人的自私。所以，只有冬天停驻在花园，没完没了地利风、下雨、还降雪，花园好似冰窖一样。

忽然有一天早上，巨人睁开眼后听到了婉转的鸟鸣声，这是久违了的声音，他不禁从床上坐起来。透过窗，他看到了屋外满园春色，馥郁的花香和淡淡的青草味让他精神顿时振奋起来。和煦的春风温柔地拂过桃花羞涩的脸颊，鸟儿在树枝上唧唧喳喳地唱着，春天终于来了。这时，他看见有几个小孩从高墙下的小洞里偷偷钻了进来，欢乐地奔向了可爱的大树。他们坐在了大树下面，互相打闹。孩子们又回来了，大树随着春风摆动着树枝，花朵也快乐地点着头，小草轻轻地摇晃着身躯，鸟儿兴奋地在树之间跳来跳去，多么温暖惬意的场景。

巨人冰冻的心慢慢地溶解了。他意识到了自己的自私，感到非常后悔。于是他出去和孩子们一起玩耍，并推倒了花园外的墙。更多的孩子加入了他们，一整天大家都很快乐，到了傍晚，孩子们才依依不舍地走了。

就这样，很多年过去了，巨人老了，他不再陪孩子们玩了，总是坐在一边看

着孩子们嬉闹，感到很幸福。有一天，巨人看见树上坐着个孩子，巨人慢慢地走过去，问孩子为什么不下来玩，孩子说："谢谢你给这些可爱的孩子们这么美丽的花园，所以，今天，我也要带你去一个美丽地方。"巨人在那天晚上就死了，他死在了花园里的一棵树下，身上是美丽的花瓣。

巨人一开始的自私，使孩子们都不愿意亲近他。他的世界只有冬天。后来，他摆脱了私心，把花园敞开，让小孩玩耍。最终他得到的也是温暖的春天和无限的快乐。

每个人都希望自己能获得多一点的好处，但是私心贪心也是有大有小的。如果为了私心而做出损人害人的事，那么生命将会是没有意义的。对待任何事情任何人，都需要摆脱那不必要的私心，善良宽容地和别人相处，这样便会得到他人的喜欢，与此同时，自己也会得到满足和快乐。

凡事都要先摆脱私心的缠绕，学会包容，学会体谅，多一份无私，多一份奉献，那么生活必定会朝着有阳光的地方快乐而幸福地前进。

# 第八节　磨炼真我：日日精进是引以为荣的活法

## 人一旦傲慢必定遭人唾弃

【人生悟语】

谦虚地学习、谦虚地为人处世、谦虚地面对我们身边所有的人，永远记得你不是最强的，所以要不断努力。这样的思想，是人生精进不可或缺的部分，也只有如此，才有可能缔造不同以往的人生。

“牛一毫莫自夸，骄傲自满必翻车。历览古今多少事，成由谦逊败由奢。”

在取得一定成绩时，人们常常习惯于翘尾巴，骄傲起来，认为自己是如此地出类拔萃，出现飘飘然的想法；自己做到一件事情就认为全世界只有他自己能做到，想到一个什么事情就认为全世界只有他自己能想到。

一个人无论取得了多大的成就都不应该骄傲，你能做到的，别人也能做到，甚至做得更好；你能想到的，一定也有人想到了，甚至比你想的更完美深远。俗话说“天外有天，人外有人”，你的见解有时候不过是大众心照不宣的共识，你做成的事情对别来说不过是举手之劳。

稻盛先生认为，谦虚是最重要的人格要素，一个人要学会谦虚，一旦傲慢必定遭人唾弃。

谦虚很重要，这并非只针对成功后骄傲自大的人，而是要求经营者在小企业成长为大企业的整个过程中，始终保持谦虚的态度。

从京瓷还是中小企业的时候起，稻盛就崇尚谦虚。公司经营顺利，规模扩大，人往往会傲慢起来，但他是告诫自己，绝对不能忘记“谦虚”二字。

谦虚的举止，谦虚的态度，是人生中非常重要的资质。“满招损，谦受益”，中国历史上狂妄自大，只会纸上谈兵的赵括就自尝了骄傲的苦果。

战国时期，赵国大将赵奢曾以少胜多，大败入侵的秦军，被赵惠文王提拔为上卿。他有一个儿子叫赵括，从小熟读兵书，张口爱谈军事，谈起兵书滔滔不绝，连他父亲也不如他。于是赵括自以为是，觉得自己很了不起，他狂妄地以为自己的军事才能天下无敌。然而赵奢却很替他担忧，认为他不过是纸上谈兵，并

且说："将来赵国不用他为将则罢，如果用他为将，他一定会使赵军遭受失败。"

公元前259年，秦军又来犯，赵军在长平（今山西高平县附近）坚持抗敌。那时赵奢已经去世。廉颇负责指挥全军，他年纪虽高，打仗仍然很有办法，使得秦军无法取胜。

秦国知道拖下去于己不利，就施行了反间计，派人到赵国散布"秦军最害怕赵奢的儿子赵括将军"的话。听了这些流言，赵王上当受骗，便撤掉廉颇，派赵括统帅大军。赵括自认为很会打仗，死搬兵书上的条文，胡乱指挥，到长平后完全改变了廉颇的作战方案，赵军被秦军围困，粮食吃光了又没有接应，军心大乱，结果四十多万赵军尽被歼灭，他自己也中箭身亡。

赵括骄傲自大，不重视书本知识的实际运用，最后导致全军覆灭。自那时起，赵国逐渐衰弱，同时赵括在历史上也留下了遭人唾弃的名声。

一个人若是对自己估计得过高，大家对你的认识转变就会使得你和别人之间产生无法逾越的鸿沟，这样下去你会变得不可接近和不可理喻，而大家对于接近你也越来越兴趣缺失，骄傲使你推开朋友、疏远他人的不可原谅的错误，最后，你成了个孤家寡人，成为一个人人蒙蔽、人人笑话的夜郎国王。

庄子说："吾生也有涯，而知也无涯。"他的话很明确地指出了学无止境的道理。假如你所知的是天上的"一颗星"，那么知识就是整个宇宙，辽阔无边。一个人只有通过不断地学习，不断地进步，成功的大门才会向你打开。因此，我们要时刻保持一颗谦虚的心，千万不能骄傲自大。

稻盛先生曾说，谦虚地学习、谦虚地为人处世、谦虚地面对我们身边所有的人，永远记得你不是最强的，所以要不断努力。秉持这样的思想，是人生精进不可或缺的部分，也只有如此，才有可能缔造不同以往的人生。

你的身边肯定还有比你强的人。收起傲慢的心态，换个角度看每个人都有我们值得学习的地方，每个人都应该是我们仰视的对象，是我们学习的榜样，是促进我们完善自己的良师益友。

## 承认自己有所欠缺，并从那里出发

【人生悟语】

任何人都有缺点，人不应该否认自己的缺点，应该接受这个事实、卸下伪装。这样，才能释然地向前迈进，逐步超越自我。

古希腊神话中有这样一个故事：传说普罗米修斯创造了人，但是又在他们每人脖子上挂了两只口袋，一只装别人的缺点，另一只装自己的。他把那只装别人缺点的口袋挂在胸前，另一只则挂在背后。因此人们总是能够很快地看见别人的缺点，而自己的却总看不见。

确实，“金无足赤，人无完人”。每个人都有自己的优点和缺点，每个人都不是完人。但是在现实生活中，我们往往喜欢挑剔别人的缺点，却无视自身的缺点。

稻盛先生是一个敢于正视自己缺点的人，他认为，任何人都有缺点，人不应该否认自己的缺点，应该接受这个事实、卸下伪装。这样，才能释然地向前迈进，逐步超越自我。

我们不能总看自己的优点，也要承认自己的缺点，并加以改正，让它成为前进的动力。下面的故事也许能够给我们一些启发。

美国总统罗斯福是历届美国总统中最受人尊敬的一位，他也是一个有缺陷的人，小时候的罗斯福是一个脆弱胆小的学生，在学校课堂里总显露出一种惊惧的表情。他呼吸就好像喘大气一样。如果被喊起来背诵，立即会双腿发抖，嘴唇也颤动不已，回答起来，含含糊糊，吞吞吐吐，然后颓然地坐下来。牙齿的暴露，更使他没有一个好的面孔。

像他这样一个小孩，常会回避同学间的任何活动，不喜欢交朋友，成为一个只知自怜的人！然而，罗斯福虽然有这方面的缺陷，但是他从没有认输，他没有因为同伴对他的嘲笑而失去勇气，因为他有着奋斗的精神，能够正视自己的缺点，缺陷反而促使他更加努力奋斗。他用坚强的意志，咬紧自己的牙床使嘴唇不颤动而克服他的惧怕，他喘气的习惯变成了一种坚定的嘶声。

他逐渐用行动证明，自己可以克服先天的障碍而得到成功。

通过演讲，他学会了如何利用一种假声，掩饰他那无人不知的暴牙，以及他的打桩工人的姿态。虽然他的演讲中并不具有任何惊人之处，但他不因自己的声音和姿态而遭失败。他没有洪亮的声音或是威武的姿态，他也不像有些人那样具有惊人的辞令，然而在当时，他却是最有力量的演说家之一。

由于罗斯福没有在缺陷面前退缩和消沉，而是充分、全面地认识自己，在意识到自我缺陷的同时，能正确地评价自己，在顽强之中抗争。不因缺憾而气馁，甚至将其它加以利用，变为资本，变为扶梯而登上名誉巅峰。在晚年，已经很少人知道他曾有严重的缺憾。

罗斯福向我们诠释了一个敢于面对自身缺陷的勇者应有的姿态：一个人要学会充分认识自己，不要面对一点挫折或者困难就退缩，而是要充分、全面地认识自己，在意识到自我缺陷的同时，能正确地评价自己，在顽强之中抗争。不因缺憾而气馁，而是勇敢地承认自己有所不及，甚至学会把自己的缺点转化成发展自己的机会。

人非圣贤，孰能无过。人们在工作、学习、生活中总会存在这样那样的缺点和错误。有的人“闻过则喜”，有面对缺点和失误的勇气，并且努力纠正自己的缺失，从而使自己不断进步，不断完美。有的人“闻过则怒”，像蔡桓公那样，对自己的缺失无改过之意，甚至否认自己存在的错失，结果，缺点和失误越来越严重，最终发展到不可收拾的地步。

俗话说：“尺有所短，寸有所长。”一个人有缺点是很平常的事。有缺点、有不足并不可怕，怕的是不承认或者是不敢承认缺点与不足，怕的就是没有正视缺点的勇气，怕的就是不能坚持改正而半途而废，怕的就是讳疾忌医又明知故犯。只要我们正视缺点，坚决改正缺点，我们总可以找到自己的位置、自己的光源和自己的声音，那么，缺点就成了我们前进的动力，缺点就为我们提供了广阔的进步空间，到那时缺点也就会成为亮点。

在稻盛先生看来，正视自己，需要勇气，更需要行动。一个人若只对自己的缺点、错误停留在表面认识而不去用行动改变时，那么正视自己也失去了意义，因此我们需要敢于承认错误，更需要敢于改正错误。“承认”是前提，改正则是正视自己的核心。有勇气承认，更要有勇气改正，把改正作为一个全新的起点，整装待发。

可以说，人有缺点是绝对的，而改正缺点、不断地改正缺点是相对的，承认自己有所欠缺，并从那里出发，这样你的人生将会迎来新的朝阳！

## 最伟大的能力就是超越自我

【人生悟语】

一个人，最伟大的能力就是超越自我，把自我挑战当成一把锐利的刀，智慧地用它去斩除旅程中的荆棘，超越巅峰，超越自己，才能向更远的目标迈进！

生命宛如一条奔腾不息的河流。我们荡着双桨，在生命的河上不断向前拼搏，流淌着激情澎湃的誓言。而我们拼搏的过程，就是一个突破自我、超越自我的过程。

稻盛先生在一次演讲中指出：一个人，最伟大的能力就是超越自我，把自我挑战当成一把锐利的刀，智慧地用它去斩除旅程中的荆棘，超越巅峰，超越自己，才能向更远的目标迈进！

美国自行车运动员兰斯·阿姆斯特朗，用他曲折而传奇的人生故事感动着我们，向我们诠释了超越自我的巨大力量。他的运动生涯很辉煌，但是最可贵的是他对生命的态度，他克服了癌症，也超越了自我。

1995年7月18日，阿姆斯特朗的队友卡萨特里在完成比利牛斯山一个非常艰苦的爬坡之后，下坡时与一群选手撞到一起，脸部和头部严重受伤，最终不治身亡。好友的意外逝世令阿姆斯特朗悲痛欲绝，他说："卡萨特里的去世是我最痛苦的回忆，自行车比赛中任何一次失败和失望都无法与此相比。就在他离开我们前一天晚上我们还一起吃了晚饭。"经历了这次事故之后，阿姆斯特朗并没有被困难吓倒，为了自己喜爱的自行车运动，他坚持下来了，并投入了极大的努力和热情。

1996年正值他自行车运动的上升时期，命运却无情地跟他开了个玩笑。他在一次体检中被诊断为睾丸癌！那时没人相信他会活下来，更不用说来延续他未竟的运动生涯了。癌细胞在一天天地扩散，阿姆斯特朗也彻底跌入了自己人生的低谷。他不甘心自己就这样一事无成地等待死神的召唤，他需要战胜命运的无情。

经过一年多的治疗，他奇迹般地康复了，又重新回到自己神往的赛场上。

他非但没有因为这场疾病搞垮体能，反而信心倍增，在大赛的成绩越来越好。一个属于他的时代即将到来。

1999年，也就是他癌症痊愈的第二年，在那个激情似火的夏天，他以一个无名小卒的身份参加了环法自行车赛，并一鸣惊人，夺得当年环法冠军，并打破原环法最快速度的纪录，取得了成功，可以说，这个冠军是上天对他的一份大礼，

这是他敢于挑战挫折，不向命运低头，敢于超越自我，超越极限的结果。

回首那段生不如死的痛苦，阿姆斯特朗并没有抱怨，只是淡淡地说："我的生存已经是个奇迹，活着不仅是为了胜利。"在后来的自传里，阿姆斯特朗曾说："患上癌症，可能是我生命中遇到的最好的事情。因为经历了痛苦，就能使你变得更加坚强，而自行车运动需要坚强。"正是他超人的坚强，使他已经成为大众眼里的"传奇英雄"。

战胜自我，超越极限，是一种勇气和毅力的体现，但是要真正做到战胜自我还要有足够的智慧。要取得成功，只知一味蛮干的莽夫显然是不行的。稻盛先生对玛格丽特·米歇尔的小说《飘》中描写荞麦的一段话记忆犹新："我们不要做小麦，而要做荞麦，小麦在大风过后会被刮断，而荞麦不同，它的体内有足够的水分，在大风吹来之时，能柔韧地弯腰，大风过后，仍能立起，昂起头茂密茁壮地生长。"在追求成功的过程中，我们不可避免地要遇到各种失败和打击，如何能进能退、能屈能伸，便是战胜自我所不可或缺的大智大勇了，人的一大能力就是在逆境中能够运用智慧，超越自我，开辟出一片柳暗花明的新天地。由此可见，信念、勇气、智慧是人们战胜自我，超越极限的三大法宝，追求成功的人们，要不忘带上它们，昂首阔步！

征途的回顾常常会使人发现真理。当你走过一段生命的历程，再回过头来，走近生命的源头，你将会惊奇地发现：它是一座等待燃烧的火库，有着无穷无尽的能量。千万不要小看自己，因为人有无限的可能。就看你是不是找到了驾驭生命的工具，是不是找到了燃起生命之光的火种。

人生的旅程，有无数的挫折。可是挫折只是生命旅程中小小的插曲，遇到挫折无须惧怕，那正是向自我挑战的好机会。把挑战当指南针，失败当试金石，勇敢地向自己挑战，并战胜自己，超越自我，这样你的人生将会到达一个新的高度。这也是稻盛先生想让我们明白的道理。

## 人生的成败由我们自己掌控

【人生悟语】

我们应该始终相信，命运不是上天注定的，每个人都可以改变自己的命运，前提是你必须做一个强者。

稻盛先生提出过这样一个方程式：人生成就＝能力×努力×态度。

对于这个方程式，稻盛先生做出了这样的解释：你的能力——包括健康状况、才能，还有天性——这些大都是天生遗传的。然而，努力的程度则取决于你是否有强烈的愿望。我为能力和努力打分，最低是零分，最高是一百分。若我们完全沉浸于工作中，这两个因素便可以相乘。

因此，能力普通的人，若能清楚自己的缺点，并极力弥补，其表现会比资质过人却不特别努力的人好。

第三个因素就是对生活和工作的态度。这可是成就三因素中最重要的一点——因为态度的分数可能从负一百分到正一百分。假使一个人总是心怀妒忌、愤怒或怨恨，即态度是负分，到头来，这样的人生也就是负的。相对之下，一个人越正面、越坚定，其人生的成就也就越大。

从人生公式可以看出，人生的成败还是由我们自己掌控的。我们所秉承的人生哲学将决定个人或职业生涯能否成功。对事情的态度是影响人生成败的一个重要因素。

工作态度决定事情成败。我们做任何事之前首先都应该学会端正自己的工作态度，应该清楚地认识到事情成败的关键不在于客观因素，而在于我们自身的工作态度。保持一个什么样的态度，是可以自己选择的，只要我们在工作和生活中以积极向上的态度面对困难，不畏惧困难，那就一定能够战胜困难，此时成败也就掌握在我们的手中。

在这个世界上，的确有一种人可以决定你的成败，这个人不是别人，而是你自己。你若想一辈子平庸，那你就要习惯接受失败；你若想使自己变得突出，那你就要向成功进发，成败只掌握在自己的手中。

我们应该始终相信，命运不是上天注定的，每个人都可以改变自己的命运，前提是你必须做一个强者。

原美国布朗大学校长，现任卡内基基金会主席瓦尔坦·格雷戈瑞安的祖母是个不幸的女人。战争时期，她失去了所有的孩子。虽然命运对她很不公平，但是她从来没有失去信心，因为她始终相信命运始终掌握在自己手中。祖母经常教导格雷戈瑞安说：“孩子，有两件事一定要记牢。第一是命运，那是你无法控制

的；第二是你的人生成败，它是在你掌握之中的。”

从出生的那一天开始，我们所称之为命运的东西就开始和我们相伴，从不离开左右。我们不能选择父母，不能选择生死。可是我们可以选择我们活着，就努力地活得精彩。

在这个世界上没有做不到的事，只有想不到的事。只要你能想到，下定决心去做，你就一定能做到，你的命运就能因此而改变。

不要把自己人生的成败交由命运来做决定，一个人的命运并不是天注定的，你可以改变自己的命运，因为你是自己命运的唯一主人。请一定要记住这一点，因为这足以影响和改变你的一生，命运是不能注定我们一切的，只有自己才能。

## 抽一点时间让自己摇摆的心安静下来

【人生悟语】

在忙碌的生活中，抽一点时间让自己摇摆的心安静下来，目光时常能观照内心的人，才能找到内心的平静，让思考更深入。

人的一生，在不停地追求，在不停地获取，在这个过程中，有太多的无奈，有太多的不如意，每当有不顺心的事时我们就会抱怨自己是多么地不幸多么地可怜。其实有时间在一边抱怨，不如静下心来好好想想自己都干了些什么。

心的负荷沉重。有多少往事不堪回首？每天抽出一点时间，让自己澄心静虑，使心灵宁静。当我们的心安静下来时，我们的压力自然就会降低，我们潜在领域里的许多思路与念头，就会有机会取得我们的注意，而让我们有灵光一现或恍然大悟的体会。

稻盛先生认为：在忙碌的生活中，抽一点时间让自己摇摆的心安静下来，目光时常能观照内心的人，才能找到内心的平静，让思考更深入。

当我们受困于某个问题，还没有清晰的解决方案时，聪明的办法是让心境平和下来，就像慢慢地让混浊的水得到沉淀。

心平静下来，好的想法就会浮现，这就是人们常说的“水清鱼自现”的道理。身处在高压力下，我们心灵所达到的实际领域很容易被限制。抽出一点时间，让我

们适时地把压力放下，内心得到平静，可以有效地向这一领域做更深广的延伸，看到更远的方向。

当你全力以赴地努力，为自己，为家人而奔波劳累的时候，时间一长，你的心便会慢慢地疲惫。此时，最好的方式就是使疲倦的心休憩一会儿，忙里偷闲，一杯香茗，一卷小书，体味一番古人“宠辱不惊，看庭前花开花落；去留无意，望天空云卷云舒”的惬意。

有一个探险家到南美的丛林中，想要找寻古印加帝国文明的遗迹，于是他雇用了当地的土著作为向导及挑夫，因为适应了丛林里的生活，所以土著人的脚力过人，尽管他们背负着笨重的行李，仍是健步如飞。在整个队伍的行进过程中，总是探险家先喊着需要休息，让所有的土著人停下来等候他。

到了第四天，探险家一早起来，立即催促着打点行李，准备上路。他虽然体力跟不上，但希望能够早一点到达目的地，能够好好地来研究古印加帝国文明的奥秘。不料土著人却拒绝行动，探险家对他们的行为恼怒不已，觉得难以接受他们的做法。

经过详细的沟通，探险家终于了解，这群土著人自古以来便流传着一项神秘的习俗，在赶路时，皆会竭尽所能地拼命向前冲，但每走上三天，便需要休息一天。

探险家感到十分好奇，忍不住问道：“为什么在你们的部族中，会留下这样的休息方式。向导很庄严地回答探险家的问题，探险家听了向导的解释，心中若有所悟，沉思了许久，终于展颜微笑：“我想这是我这次旅行中最大的收获。”

土著人的回答是：“是为了让我们的灵魂，能够追得上我们赶了三天路的疲惫身体。”

掌握工作与休息之间的脉动，是让我们持续拥有无穷动力的宝贵智慧。这是这个故事告诉我们的道理。

应该休息时，则能够完全地放任自我，让疲惫的身心，获得完整的复原机会，好让灵魂得以追得上充满干劲的脚步。

每个人都有过去，这些过去就形成了记忆堆积在心里的角落。一天一天，心里装的越来越多，心儿也越来越重。为何不尝试把过去那些不开心的事情全部舍

弃掉，人活在世上有无数个太多。有太多的分分秒秒、太多的瞬间，也有太多的选择、太多的无奈，但这无数个太多的背后，你只能让心去承受沉淀；漫长的人生也是瞬间人生，让心孤独地去感悟吧，也许当心伤痕累累、流尽最后一滴心泪的时候，人生就不再有漫长，也就没有了瞬间！

稻盛先生说“生命是一个不停飘移的过程”，我们所走过的每一个地方，每一个人，也许都将成为驿站，成为过客，一向喜欢追忆，喜欢回顾，喜欢不忘记。蓦然回首却发现，深刻在心里的那些东西早已在我们的时间里化成遗忘，不要让心太累，不要追想太多已不属于自己的人和事，让自己的心有休息的时刻。对于曾经的驿站，只能剪辑，却不该驻足，对于曾经的过客，只能感激，不能强留。生命的脚步只有不停向前，才可能在生命逝去的时候找到自己的心灵归属。

因此，我们每天应该至少用20～30分钟的时间，让自己的心平静下来，让压力归零，好好享受宁静的时刻。一刻的宁静，会让我们的思考更深入，对事情有更全面的看法，以开拓更宽阔的人生。

## 靠争斗才能发展的观点已经过时

【人生悟语】

人类靠争斗才能发展的观点已经过时，回归“以和为贵”的传统，坚持和平主义的民族才是勇敢的民族的发展之道，同时和平的相处方式也是一个人取得事业成功和生活幸福的条件。

鹬蚌相争的寓言故事，相信大家都不陌生：

在一个晴朗的天气里，一只蚌在河边上晒太阳。阳光暖暖地照在它的身上，它觉得舒服极了。

高空中，有一只鹬在盘旋，它早就看到了在晒太阳的蚌，趁蚌不注意，从高空中猛地俯冲下来，把嘴伸进敞开的蚌壳里，就要吃蚌。

蚌受到突然袭击，本能地把蚌壳合了起来，紧紧夹住了鹬的嘴。

鹬说：“今天不下雨，明天不下雨，你就会渴死的。”

蚌也不示弱说：“今天你不吃东西，明天你不吃东西，你也会饿死的。”

两个谁也不相让，在互相僵持着。

到了中午，太阳火辣辣地照射着大地，两个都渴得要命。

它们两个各不相让，谁也不肯放谁。这时，一个打鱼的老人走过来，一下子把它们都捉走了。

在这个故事中，鹬和蚌因为彼此不相让，而让渔翁不费吹灰之力一起捉走，互相争斗的结果，只能是两败俱伤，最终等待的只有失败。

在生活中，争斗是一个普遍存在的现象，它随时都可能发生在我们的生活中，这是为什么呢？因为人都有那么一点点的欲望私心，谁都希望自己的生活过得好，过得舒服，过得比别人好，不管是穷人还是富人，欲望一直折磨着我们，一直在影响着我们，许多人都认为，想要得到某种东西，就必须争取，就一定会和别人发生冲突，要是不去和别人争的话，你就完全没有办法获得自己想要的东西。

但是，很多时候，这是因为不必要的争斗，才使我们失去本来可以得到的东西。换句话说，争斗，有时会使我们失去更多。

稻盛先生曾说过：人类靠争斗才能发展的观点已经过时，回归“以和为贵”的传统，坚持和平主义的民族才是勇敢的民族的发展之道，同时和平的相处方式也是一个人取得事业成功和生活幸福的条件。

易趣全球副总裁邵亦波认为，初创型企业失败最可能的原因是创始人互相争斗。在一次专栏讨论中，他谈了一下初创型企业失败的最可能原因。他认为，钱花完了、市场发生变化、商业模式不好，这都是其中的几个原因，但不是最主要的。他的经验是，初创型企业失败的最可能原因是创始人互相争斗、最终分家。

邵亦波的第一个创业公司并不是易趣，而是一家做医疗IT的美国公司，当时他22岁。那家公司是他在波士顿咨询集团的老板和他的朋友共同创立的，之后邵亦波被邀请加入公司。公司当时是很有雄心的，他们准备融资数十亿美元、进行多桩并购并进行整合。公司的商业模式当时没问题，现在也没问题，但公司还是最终失败了。原因是什么？很简单，他的老板和他的朋友互相争斗、最终分家。

他们争斗问题的关键是谁持有51％的股份、谁持有49％的股份。邵亦波的老板是这么说的：“我为公司做的贡献最大，我当然应该持有51％。”而他的朋友

则坚持说："一年前我们说好是一人一半，为什么现在你要食言？"两个人在这个问题上争执了几个月，而故事的结局是他们分家、公司关门，邵亦波则去了哈佛商学院读书。毕业之后，创立了易趣。

在邵亦波比较熟悉的5家公司中有4家存在创始人互相争斗的情况，对公司业务产生了很大的影响。而在这4家公司里面，有3家公司的争斗是为了股权。3家中的1家，公司最终失败了；在其他2家中，他帮助公司解决了他们的争执，最后公司得以存活下来。当然，公司创始人之间难免会有争执。换个角度说，如果创始人在所有问题上都能达成一致，也不是好事。但是不必要的争斗只能使公司走向失败。

不管是在事业上还是生活中，当自己的利益与他人利益冲突时，我们应该如何选择，是你争我夺，拼得头破血流，两败俱伤；还是握手和谈，双方和平坐下来，找出一个妥善的解决办法。

中国自古以来就有"以和为贵"传统的思想，强调人与人之间，人与自然之间的和谐相处。古今中外的历史表明，没有哪一个国家和地区能够在长期动荡和不稳定之中得到很好的发展。

靠争斗才能发展的观点已经过时，和谐上至社会，下到家庭，只有人人都以和为贵，我们的社会才会变得更加安定、更加美好。

## 【稻盛智慧】致孩子们

孩子们！我有话想对你们说。

我要告诉你们，只要满怀希望，持续不断地努力，人生之路一定光明。

当你烦闷时，当你对前途感觉困惑时，我建议你竭尽全力把你眼前的工作做好，坚持不懈地努力。这样做了，你前进的道路一定会展现。

我出生在九州的鹿儿岛，从鹿儿岛大学毕业，23岁时离开故乡来到京都，27岁时与7位同志共同创建了京都陶瓷公司（即现在的"京瓷"）。京瓷现在已成为一个大公司，日本国内员工有1.4万人，加上海外，共有5万多员工。

然而在27岁之前，我的人生却充满挫折。

第一次挫折是初中升学考试失败。第二年报考同一所学校再次落第，只得进

了一家“垫底”的学校。高中毕业第一志愿大阪大学没考上，只好去上当地的鹿儿岛大学。大学毕业后参加就职考试，每次都不合格。多亏一位任课教授介绍，总算可以去一家公司上班，但却是一家濒临破产的亏本企业。

在第一次考初中失败后，没办法只好去上当时的高等小学，准备复读一年再考。就在此时，我患上了肺结核，在当时这是一种非常可怕的疾病。我的两位叔叔、一位叔母都死于肺结核。我会不会也就这么死去呢？我带着不安度过一天又一天。我后来对人的内心这一领域特别关注，或许就因为小时候就已经意识到死亡的缘故。

就这样我年轻时的人生可说是挫折的连续。尽管如此，我没有灰心、没有气馁，我照样努力奋斗。因为每当我遭遇不幸时，总有“命运女神”及时眷顾我、支撑我，总有贵人相助。他们对我的理解和支持甚至超过我的父母。

当我患肺结核卧床不起时，有一位高等小学的老师主动代我递交升学志愿书，并在考试那天一直陪伴我、照顾我；高中毕业，当父母要我就业、我也准备放弃高考时，一位高中老师却又说服了我的父母，让我的大学梦得以实现；为了让我的技术问世，在京都刚创办公司时，京都某企业的一位董事竟用自家的土地、房屋抵押担保，从银行借来了资金。

在我人生的每个关口，都有这样的恩人相助，让我感激不尽。可以说，缺了其中任何一位，就不会有今天的我，也不会有今日的京瓷和第二电电。

正因为有许多人在我人生的各个阶段好心帮助我、支持我，我才走到了今天这一步。为了报答他们的期待，我必须把公司办得更加出色，必须为社会、为世人作出贡献，我不遗余力、拼命工作。

即使才能不足，但只要有热情、孜孜以求，成绩一样可以不亚于人。但我认为，比才能和热情更重要的是人的心态。抱着作为人应该有的正确的想法，朝着目标不懈地努力，你的理想就一定能实现。就是说，你的人生会像你内心描绘的蓝图一样美好。这就是我迄今为止的生活经验。

人生由自己内心如何描画而定，人生最重要的事莫过于“内心描画什么”。

所谓“内心描画”，是指你的想法、观念、理想、希望，或者说你内心所持有的哲学、理念、思想，等等。这些决定了你的人生。

无论顺利还是挫折，我们都要心存善意、排除恶念，这才是人生最重要的事。

在学校学什么对于孩子们来说，最重要的是：在学校里学习什么？我想最重要的是学习“创造性”，学会“勤奋”，学会“如何正确地做人”。找到能够传授这些素质的优秀的老师，开辟自己灿烂的人生。

我认为，同日本的孩子们相比，美国的孩子在高中毕业以前所受的教育相对自由和宽松。这个阶段的教育着重培育孩子们的人性、人格。期间，对于“将来自己想干什么”，也就是自己的人生目标在哪里，美国的孩子们可以从容地思考。

找到目标之后，他们进入大学，拼命学习能够实现既定目标的相关基础知识。实际上，美国的学生们都具有明确的目的意识，集中学习与目标相关联的知识学问。

在这一点上，日本的学校对于孩子们该怎样设定自己的人生目标，缺乏考虑和说明。

然而，“自己是一个什么样的人”“人生该怎样度过才好”，等等，这些有关自己将来的可能性的问题，对于处在人生入口处的孩子们而言，给予他们思考的时间和机会非常必要。有没有这种思考的经验，对于他们今后的人生而言，差异相当之大。

进入21世纪，今后的日本，基于这种明确的目的意识的创造性愈发重要。因为日本这种岛国同美国那样的大国相比，最突出的就是缺乏资源。

迄今为止，日本从国外学来很多知识，运用这些知识，开发出尖端技术，大量而廉价地生产世界上最出色的工业品，并向其他国家出口，由此获得了长足的发展。但是，今后日本制造业的生产据点将转移到成本更低的发展中国家。这样的话，日本剩下的唯一资产就是人才。所以如何培养创造型人才是极为重要的课题。

我很担心，如果现在的年轻人疏于发展自身的创造性，那么，将来的日本，会变成连使用知识都不擅长的人组成的国家。

现在努力还来得及。希望大家对自身的创造性有一种觉醒，有意识地加以拓展。同时希望对年轻人负有引导责任的老师们，一定要在提高学生的创造性方面

下工夫，努力付诸于教育实践。

在思考日本这个国家的未来时，我衷心希望把现在的年轻人和孩子们培养成能够发挥优秀独创性的人才。

学校里有成绩好的学生，也有成绩差的学生。我自己在小学时代对学校的学习不感兴趣，预习、复习自不必说，就连课外作业几乎都不做，只知道玩乐。所以毕业时的成绩单让我很狼狈。

但是经过一年普通高小的复读生活进入初中后，我开始认真学习。平时感到最棘手的数学，我从小学四年级的课程、也就是最基础的部分开始重新自学。

那是因为我想到，基础不牢固就不能建设高楼大厦。打实基础是一件枯燥的事情，常让人觉得烦琐枯燥、兴味全无。何况3年前的小学数学，进入初中后要再学习，在别人眼里这或许是一件傻乎乎的事。

但是，我思考自己为什么害怕数学，结果我意识到，那是因为我对数学最基础的东西没有很好领会，所以我决定从小学课程开始重新温习。可以说，每当追溯起我重新学习小学数学这件事，我都会觉得它改变了我后来的人生。曾经不擅长的数学变成了我最喜欢、最得意的科目。我因此考入了理工类大学。进一步讲，这件事与我能够创建今日的京瓷这种高科技企业也有直接的关系。

我想，人也像早稻和晚稻一样，既有早熟、很早就崭露头角的人，也有晚熟、大器晚成的人。在学校学习的阶段，早稻式的人很早就能取得优良的成绩。晚稻式的人在早稻式的人成绩上升的时候，还没有充分发挥自己的能力，成绩很差，落后于人。

这种情况，大体上是因为以前的基础学习阶段不用功，即使后来想努力，因为基础不好，成绩也上不去。

实际上，我进入初中后，从小学四年级的数学开始重新学习，就是因为考虑到："晚稻式的人虽然学习上落后，但是如果能重新学习小学以及初中已经学过的课程，打好基础后再度努力，成绩很快就能提升。"

在美国，晚稻式的人物，往往进了大学才奋起直追，进而开拓了新的道路。

而在日本，往往到初中为止的成绩，就决定了学生的前途，决定了一切。但

是我认为，成绩不佳也不必气馁，只要从当时开始发奋努力就行。

同学们中间，也许有人认为“不管自己如何努力，成绩总是上不去”，因此灰心丧气。但实际上其中很多人，在课上的学习中，因为小学、初中所学的重要的基础部分被忽略，所以即使专心听课也很难理解。因成绩不好而苦恼的人，我认为不妨拾起最基础的课程重新学习。

“怎么能做那样的蠢事呢！”有人或许这么想。但是，只有踏踏实实地努力，将来才能开花结果。实际上，我就是用这个办法提高了成绩，并塑造了今天的我。

我期待，同学们接受我的劝导，增加自身的创造力、提升自己的创造性，从而发奋努力的年轻人大量涌现。但是，在努力提高自己创造性的时候，如果不顾他人，放纵自己为所欲为，那你的事情绝不会进展顺利。所以必须同时提升自己的品格。

这时候需要学习的就是“道德”。

现今的学校里，道德教育的时间几乎没有。在日常的生活中，道德这个词已经很少听到。道德这个词给人一种过分严肃的印象，许多人敬而远之。事实上，我看现在的年轻人中，肯花时间，包括私人时间，认真思考道德问题的人几乎没有。

然而，重新认识和思考道德，对于今后的日本而言，极为重要。回顾历史就会明白，生活在一个国家或社会里的人们，如果他们的道德意识薄弱，这个国家就会衰落，治安就会恶化，国力也将衰退。相反，道德意识强的国家，即使一时经济困难，因为国民都认真努力，将来也必然会有大的发展。

现在的日本正处在重大的历史转折关头。战败后的日本，城市都化为废墟，但此后国民齐心协力、拼命工作，取得了惊人的发展。

特别是产业的发展引人注目，在汽车领域、电器产品领域，日本企业创造了卓越的技术和产品，对世界经济的发展作出了巨大的贡献。为创建高度的信息化社会、电脑社会，由日本大量生产和提供的高性能电子零部件，也作出了巨大的贡献。

同时，随着制造业的发展，金融和流通等服务性行业也得到了长足的发展。就这样，战败后的日本，全体国民认真地、拼命地努力工作，获得的经济发展被

人们称为“奇迹般的复兴”，一个小小的岛国现在变成了世界第二经济大国。在这期间支撑日本经济发展的，就是每一位国民的勤奋、进取心、积极性，而所有这一切的基础就是道德。

不能让日本社会衰落？那么，这个道德究竟是什么呢？

所谓道德，就是人们为了生存而需要的善恶判断的基准。

战败后的日本，之所以能依靠拥有杰出技术的制造业复兴，就是因为在制造业工作的人们的热情、上进心、忍耐力，而这背后，就是这些人所具备的做人的正确的思维方式。仅有技术，但如果运用这种技术的人的心灵与道德背离，那么，他们就不可能挥汗如雨、拼命工作，也不可能在世界性的竞争中取胜。

我非常担心的是，在战后的日本教育中，支撑日本发展的这种道德、伦理，已经不再向孩子们传授。这样的教育给战后50多年的今天的日本带来了巨大的创伤。

实际上，现今的日本，每天都在发生着在过去根本不可思议的恶性事件。青少年犯罪增加，社会走向衰落。这是因为在经济富裕的同时，我们日本人的心灵却趋向贫弱，而创造心灵的财富要靠道德。

道德的根本在于善恶的基准。坏事不可为，要从这种做人极为理所当然的事情开始。这种做人最基本的生存规则，学校和家庭都不教了，都在回避。道德这一词语变成“死语”的时代或者即将来临。

在这样的社会中，人们头脑里的善恶意识将会消失。这样的话，过去大家公认的罪恶，比如强盗、杀人等犯罪将会层出不穷。“这事没有什么大不了的，每天都在发生，大家都会干。”轻描淡写、司空见惯——一个地狱般可怕的社会很可能就会出现。

在野生动物的世界里，存在着各种各样严格的规则。我认为，这是动物们在漫长的岁月中，从自然界获得的生存智慧。如果破坏这种规则，自己以及自己的子孙就不能生存，它们从本能上懂得这一点。

在人组成的社会中，如果大家不学习、不遵守这种最低限度的规则，每个人都会各行其是、为所欲为。如果这样，社会将更加倒退，社会环境和自然环境将越发恶化，最后必将危及人类自身的生存。

即使从现在立即开始进行道德教育，等到小孩长大成人也要花20年的时间，在这期间，日本人的道德心继续弱化的话，我觉得后果更为可怕。道德教育已经刻不容缓了！

一说到道德，似乎很严肃，往往引发联想，好像道德就是不近人情的东西。但是，我所说的道德，是指人应该做的正确的事情，正确的事情应该贯彻始终。比如，不骗人、要正直、不给人添乱、与人为善，等等，都是极为简单的、理所当然的事。是世界上到处都可通用的、普遍性的东西。正因为是做人最基本的准则，所以成为许多人判断善恶的基准。而且正因为是朴素的、自然的道德，它也是21世纪全世界通用的、具有包容力的道德。

这种人类原本具备的道德心中，特别重要的是对对方的关爱之心。“想对别人有所帮助”“想为社会、为世人做点什么”，这种想法中所体现的道德，是当今这个世界最为需要的。

当然，希望理解别人的痛苦，希望为社会作贡献，心里这么想了，未必马上就能做到。但重要的是，“希望做好事”的想法要持续下去，只要持续这么想并做出努力，某个时刻，你的想法就一定能实现。

肩负未来世界的年轻人，要“想做好事”，描绘做人的理想的姿态，朝着这个方向努力。至少“想要努力”这个想法要不断持续。这样的话，你的人品就能提高，你的未来、人类的未来必将变得更加美好。

# 第七课　让心智提升到更高的境界

稻盛先生指出：唯有认真地活，生活才有意义。认真，是内心真挚的呈现，是与周遭环境的和谐共生，是排除烦恼的内心清净。事实上，稻盛先生所指的生活的哲学，其实就是“有好心，做好人”。这是所有成事者必须具备的特质。

# 第一节　与宇宙相和谐：提升灵魂不可或缺的修行

## 将今天一天作为“生活的单位”

【人生悟语】

在自然界中，所有的生物都在赋予它的时间里、在一个个有限的瞬间中，尽最大努力认真活着。通过努力过好“现在”，就能把小小的生命与明日连接起来。

努力过今天一天很重要。无论树立怎样大的目标，如果不认真面对每日的工作，不积累业绩就不可能取得成功。伟大的成果除了努力积累外别无他法。

稻盛先生用自然界的法则来阐述他所认为的应该努力度过此时此刻的观点。

宇宙间的些许变化，也在时刻对我们的内心进行着潜移默化的教导。我们可以看到，在短暂的夏季，处于北极圈冻土地带中的很多植物一齐发芽，尽可能多开花、多结果，聚集所有力量度过稍纵即逝的一生。这么做，是为了度过严寒而做准备，继而把自己的生命传递给下一代。

稻盛先生认为，在自然界中，所有的生物都在赋予它的时间里、在一个个有限的瞬间中，尽最大努力认真活着。通过努力过好“现在”，就能把小小的生命与明日连接起来。植物尚且如此，我们人类岂能输于花草。所以不要虚度每一天的光阴，必须认真地活着。这也许是让我们来到世上、让人生有价值的宇宙和我们人类之间的一项约定，也是使人生这台戏充实圆满的必要条件。

梦想与现实存在着遥远的距离，但急功近利不是通往成功之路的捷径。人生只能是“每一天”的积累与“现在”的连续。一秒钟聚集成一天，一天聚集成一周、一个月、一年，等发觉时，已经站在了先前看上去高不可攀的山顶上。这就是我们人生的状态。

中国有句古话：“千里之行，始于足下。”无论多么伟大的梦想都是一步一步、一天一天积累，最终才能实现的。古往今来，能够在事业上取得成就的人是很多的。他们的成就和荣誉，往往令人敬佩、羡慕，人们也常渴望着能取得他们那样的成就。每个人的理想有所不同，有的远大，有的现实，但无论哪个有志者，都应该牢记住：千里之行，始于足下。

这与稻盛先生的观点是一致的。稻盛先生认为，人们应该把握今天，把握当下，过好今天。

对待生命最虔诚态度就是实实在在地过好每一天，一天天的努力构成整体的生命之链。生活的质量往往是生活态度的投影，最无益的生活态度莫过于留恋过去和痴迷未来。沉湎往事，懊悔或欢欣，都是以消耗今日的宝贵时光为代价的，痴念未来，陶醉或担忧，都是以不愿正视时下的生活来换取的。前者使我们固守过去，裹足不前；后者让我们沉溺于梦幻，习惯于憧憬和等待。二者都无端地销蚀我们的生命，让我们滋生懒惰的心理。

欲图事业成功者，必须把握生命中的每一天，埋葬昨天，遮断明天，注重今天，立刻着手去做好眼下的事。每一个新的一天都是等待我们去填充的生命时空，将记载着我们的生命质量。认真地对待每一个今天，专心专意去做好当下必须做的事，便是对生命最严肃的态度，亦是最虔诚和最平常的成功心。

美国作家迪斯也说过："昨天过去了，今天只做今天的事，明天的事暂时不管。"换句话说，就是说要把握现在。在生活中，有许多这样的例子，我们为昨天而失落，喋喋不休，然而却察觉不到，就在这埋怨，追悔与兴奋中，我们也失去了最宝贵的今天，也许明天还会重蹈覆辙，昨天是失去的今天，明天是未来的今天，今天才是我们所真实拥有的。

一个青年去寻访住在深山里的智者，想向他请教一些人生问题。"请问大师，在人的一生中哪一天最重要？是生日还是死日？是初恋开始的那一天，还是事业成功的那一天？"青年问。都不是，生命中最重要的是今天。"智者不假思索地回答。"为什么？"青年甚为好奇，"今天发生了什么惊天动地的大事吗？""今天什么事也没有发生。""那今天重要是不是因为我的来访？""即使今天没有任何来访者，今天仍然很重要，因为今天是我们拥有的唯一财富。昨天不论多么值得回忆和怀念，它都像沉船一样沉入海底了；明天不论多么辉煌，它都还没有到来；而今天不论多么平常、多么暗淡，它都在我们手里，由我们支配。"青年还想问，智者收住了话头说："在谈论今天的重要性时，我们已经浪费了我们的'今天'，我们拥有的'今天'已经减少了许多。"青年若有所思地点点头，然后下山了。

这个故事告诉我们世界上有很多事情是无法提前的。脚踏实地地把握好今天，才是面对人生最正确的态度。我们不知道明天会发生什么事，发生什么变

化，如果一个人总是期待明天，那么就会在无意中浪费今天，失去今天存在的意义，错失珍贵的机缘，使今天的美好时光在漫不经心中白白度过。对我们每个人来说，今天都是我们唯一的资本，也是我们唯一的机会。那么，现在我们最应该做的就是：忘记昨天，忘记明天，牢牢地把握住今天。

稻盛先生的人生经验是：认真过每一天。他说，他从来不做长远的计划。假如连今天工作的结果以及明天的一切都不知道的话，如何能预见未来十年的情形呢？他告诉自己："要认真地过日子。"假如每天都努力工作，并设法改善一些事情，或许就能预见明日的光景。一天天累积起来就已非常可观——五年、十年后的成就必然会辉煌。

对稻盛先生来说，认真地过每一天，要比担忧未知的明天更重要。他一直坚信并践行着这个理念。他说只有认真地度过今天，推断明天的准确性才可能达到较为精确的程度以便于最终了解未来趋势的走向，不要把今天不当一回事，如果认真、充实地度过今天，明天就会自然而然地呈现在眼前了。如果认真地度过明日，那么就可以看见一周。如果认真地度过一周那么就可以看见一个月……他的成功也是在于一天一天的日积月累中取得。

稻盛先生一直坚信，人不应该急功近利，努力、认真过好每一天，明日自然就会来到。与其徒然为明日烦恼，不如倾注全力充实每一个今天。这才是实现梦想的最佳有效途径。

## 忍辱负重，才能淬炼我们的人格

【人生悟语】

人们从事的工作，并不一定都是自己喜欢的，而很多时候是不喜欢但不得不去做。而且在工作中，肯定会因为存在某些抵触的情绪，让人感到厌烦，但如果抱着忍辱负重，积极向前的心态，势必会导致人生的根本改变。

人生在世，波澜万丈，将遭遇各种各样的苦难。但是，不屈服，不逃避，忍耐并不断努力才能锻炼我们的心智，磨炼我们的人性。

对于做大事者来说，忍辱负重是成就事业必须具备的基本素质。孟子说："天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，空乏其身。"能在各种困境中忍受屈辱是一种能力，而能在忍受屈辱中负重拼搏更是一种本领。小不忍

则乱大谋，凡成就大业者莫不如此。

谚语云："万事皆因忙中错，好人半自苦中来。"要成就一件事情，须观察时机，等待因缘，急不得的。受苦忍耐是一种承担、一种处理、一种等候，也是对因缘法的认识。许多事业有成者都是在忍耐多次失败后，愈挫愈勇，最后取得成功。因此幻想一夕有成，不如在艰难困苦当中忍耐、涵养，一旦时机成熟，必然水到渠成。

"一忍，可以当百勇；一静，可以制百动。"一个人胸怀坦荡磊落，能无所不包、无所不容，那就无事不能成、无功不可就了。古代所谓的豪杰人物，都有超过常人的修养，更有着忍耐一般人所不能忍的工夫。心字头上一把刀谓之忍，你若挨得过这把刀，寸寸心血会教你成功。"必有容，德乃大；必有忍，事乃济。"能包容一切，方能接受一切、忍耐一切，然后必能改变一切、克服一切，成为成大功立大业的强者。

韩信很小的时候就失去了父母，主要靠钓鱼换钱维持生活，经常受一位老妇人的周济，屡屡遭到周围人的歧视和冷遇。一次，一群恶少当众羞辱韩信。有一个屠夫对韩信说：你虽然长得又高又大，喜欢带刀带剑，其实你胆子小得很。有本事的话，你敢用你的剑来刺我吗？如果不敢，就从我的裤裆下钻过去。韩信自知势单力孤，硬拼肯定吃亏。于是，当着许多围观人的面，从那个屠夫的裤裆下钻了过去。史书上称"胯下之辱"。

稻盛先生曾经以工作为例，阐述过在对待工作的态度上也需要人们有这种精神。他说，人们从事的工作，并不一定都是自己喜欢的，而且很多时候是不喜欢但不得不去做。而且在工作中，肯定会因为存在某些抵触的情绪，让人感到厌烦，但如果抱着忍辱负重，积极向前的心态，势必会导致人生的根本改变。稻盛先生在他的书中也曾提到过乙武洋匡的著作《五体的不满足》，他被乙武阳光的个性所吸引。乙武洋匡所背负的是常人所难以体会到的痛苦，承受着一般人无法承受的压力，但他最终没有向这些压迫屈服，反而用他的坚持，他的能力，忍辱负重，将自己的人格提高到更高的境界，令人折服。

在逆境中，忍辱负重，势必会将人们的人格提升一个境界，会看到光明的前途。

稻盛先生认为我们无法彻底免于痛苦和担忧。但是，即使是在人生最低潮时，也不要失去愉快的心情和对明天的希望。在惊涛骇浪的人生中，好坏的境

遇，都是造物主给我们的考验。幸运的际遇和不幸的灾难都是造物主给我们的考验。幸运的际遇与不幸的灾难本质上都是考验。一个人如何面对这样的考验，将进一步决定他未来的人生将会产生怎样的变化。

困境其实是一种挑战。人们一定要培养精神上的力量与意志力，不断向极限挑战。要有力量和勇气来驱使自己向极限迈进，就好比在富裕的世界中另辟一条新路。

稻盛先生说，人生只是宇宙造物者赐给人类用来提升心智的修炼场，也就是佛教所说的修行道场，别无其他。而我们眼前这一世所经历的全数体验，也都是宇宙造物者为了塑造我们的人格利用种种不同的道具给予我们的训练而已。造物者为了帮助个人向上提升自己的人性，制造出很多穷困潦倒的窘境，来考验人类能否在逆境中继续奋斗，并保持屹立不倒的意志。

但是一些人面对打击时意志动摇了或者崩溃了甚至会走上结束自己生命的道路，相反，也会有很多人在敢于直面困难，忍辱负重，咬紧牙关坚持了下来，通过披荆斩棘不断提升自己的人格。

## 克制烦恼，端正自己的言行举止

【人生悟语】

活着，就会有苦恼，但是越是面临这些障碍，不让感性的烦恼困扰自己，朝前看，坚强地活下去，这才是最重要的生存之道。

稻盛先生曾经提到过，“欲望”“恼怒”“愚痴”这三者都是卑怯之心，是让人陷于烦恼的最厉害的东西。它们纠缠于人的内心，要驱赶也驱赶不走。它们是将人的行动导向错误道路的万恶之源。

人们经常会为满足不了的欲望而痛苦，为不公平的待遇而感到恼怒，以至于深深陷入其中不可自拔。往往倾向于把事情考虑得过于复杂化，其实事情的本质是很单纯的。“想获取比别人更多的金钱”“想得到比别人更高的评价”“想得到自己目前没有能力得到的东西”，几乎每个人心里都潜伏着这样的欲望。当这种欲望得不到满足时，人们就会“恼怒”。“为什么这么不如意？”人们接着就会发泄不满。

有这样一则小故事，就告诉人们如果不克服，不重视羁绊我们前进的烦恼，

最终可能会毁掉整个人生。

在科罗拉多河畔的山坡上有一株死了的大树。根据生物学家的估计，这一株大树已经在那个地方屹立了400多年了。当初哥伦布在圣萨尔瓦多登陆的时候它就存在了。在漫长的四个多世纪中，无数次的雪崩和风暴它都傲然挺过来了，然而最后在一群很小，不起眼的昆虫的攻击之下，它却倒下了。这些小昆虫穿刺了它的树心，用它们微弱然而不间断的进攻瓦解了它的战斗力，就是这棵雷电劈不死，飓风刮不倒的巨树，却让一群小得可怜的虫子给征服了。

在人生中，每个人就犹如一棵树。往往不是外面的巨大压力令人们屈服，而是来自于内心的烦恼令人们窒息，最终让自己失去强健的体魄和前进的勇气与能力。因此消除这些烦恼的羁绊是必要的。

稻盛先生觉得，人们即使不能完全消灭但也应该要尽可能消除这三种情绪的羁绊，努力自我控制并抑制这些烦恼。

但同时，稻盛先生也觉得，人生在世又少不了这些烦恼。它们如果根本不存在，人就无法生存。因为人有血肉之躯，为了生存，这些烦恼又是必要的，是自然赋予人的本能。

稻盛先生曾经历过这样一件事，让他对克服感性的烦恼有了新的认知。

当时，京瓷当初在研制人工膝关节时，销售必须经过厚生省的批准，为此，必须进行临床试验，然后将有关数据提交给厚生省，需要很长的时间。然而，医生们都认为：陶瓷股关节效果非常好，已经积累了几百个成功病例，同样，用陶瓷制作膝关节不会有任何问题。为了那些因为膝关节不好而痛苦的人们，希望他们尽快开发出新产品。他们公司的技术人员也认为：既然如此，就应该研制人工膝关节，提供给患者使用。正当他们制作时，遭到了一些人的质疑和攻击。

媒体也出来指责他们为赚大钱不惜以病人为诱饵。每当此时，媒体的电视摄像机就摆开阵势，稻盛觉得自己的名誉、信用都受到了莫大的伤害。

稻盛坐立不安，心里非常痛苦。那时，他就想到了临济宗妙心寺派圆福寺的西山片雪老师，向他倾诉了自己的痛苦和委屈。

“稻盛君，之所以你会感受到这样的苦恼，那是因为你还活着。如果你死了的话，就没什么苦恼了。正因为活着才会有苦恼，这不是件好事吗？”“因为人

工膝关节的问题，你受到了严厉的批判，你感到痛苦和烦恼。但是，这种程度的挫折就能把事情了结，就能将你过去的罪孽一笔勾销……稻盛君，该庆祝一番才对啊！”

稻盛先生后来总结说，活着，就会有苦恼，但是越是面临这些障碍，不让感性的烦恼困扰自己，朝前看，坚强地活下去，这才是最重要的生存之道。

稻盛先生认为，烦恼是人类不能完全排除的，但人们却必须做出努力让毒素稀释。而要达到这个目的，具体方法上没有捷径。平日勤勤恳恳地积累诚实、感谢、反省等“平易的修行”，或者要求自己平日养成理性判断的习惯。坚持认真地投身于自己的工作，长此以往，人就能很自然地抑制自身的烦恼。此外，热衷于工作，还能镇住愤怒之心，也会无暇发牢骚，日复一日努力工作，还能一点一点提升自己的人格。全身心地投入工作能够磨炼人格的修行，能磨炼我们的心志，促进我们成长。而通过这种心志的提升，我们每个人的人生价值也能随之提升。

稻盛先生觉得，利他之心对于人控制自己的欲望来说至关重要，一旦产生这种利他之心，人类就能不受世间欲望的迷惑而生存。人若想要提升心志，重要的是要抑制自己的邪恶之心。那么，有了利他思想，烦恼的毒素才能消失，欲望的污秽才能被消除。

总之，担心、烦恼、失败等，是人生的常事。但是，覆水难收，总为过去的失败而悔恨，毫无意义。老是闷闷不乐会引起心病，接下来会引发身体的毛病，最终给自己的人生带来不幸。简单地做人做事。把“什么才是正确的做人准则”这个极其简单的要点作为判断标准，并自始至终坚持用正确的方法做正确的事，拥有一个正确的人生风向标，不要总让已经过去的事再困扰自己，心里要想新的事情，新的想法要转移到新的行动上去，这一点很重要。

## 观察自己，集中精神，将摇摆的心坚定下来

【人生悟语】

当一个人观察自己，发掘自己的可能性之后，要像锥子一样，集中全部力量在一个目标上，就一定能成功。

一个人要学会观察自己，发觉自己的“可能性”。如果根据现在的能力判断自己“行还是不行”，那就永远也做不成新的事情或困难的事情。相信自己的可能性，

给自己规划一个超出现有能力水平的更高目标，集中精神，坚定信念，并为在未来某一时刻实现目标而倾尽全力。这样成功或成绩才有可能如期而至，自己的能力也能够得到提高。

稻盛先生觉得，当一个人观察自己，发掘自己的可能性之后，要像锥子一样，集中全部力量在一个目标上，就一定能成功。

历史上凡是成功的人士都在执著地追求着自己的事业，把全部精力集中于一个目标上。

在现实中，我们做事之所以会半途而废，这其中的原因，往往不是因为难度较大，而是因为目标不够明确，意志不够坚定。只要我们集中精神，坚定地奔向自己的目标，就一定会达到成功的终点。

有这样一则小故事，说明了集中精神，观察适合自己的方法，坚定朝自己设定的目标努力，那么胜利就在前方。

1984年，在东京国际马拉松邀请赛中，名不见经传的日本选手山田本一出人意外地夺得了世界冠军，并在随后的意大利国际马拉松邀请赛上再次获得世界冠军。所有的人都觉得不可思议。10年后，这个谜终于被解开了，山田本一在自传中是这么说的：每次比赛之前，我都要乘车把比赛的线路仔细地看一遍，并把沿途比较醒目的标志画下来，比如第一个标志是银行；第二个标志是一棵大树；第三个标志是一座红房子……这样一直画到赛程的终点。比赛开始后，我就奋力地向第一个目标冲去，等到达第一个目标后，我又以同样的速度向第二个目标冲去。40多公里的赛程，就被我分解成这么几个小目标轻松地跑完了。起初，我并不懂这样的道理，我把我的目标定在40多公里外终点线上的那面旗帜上，结果我跑到十几公里时就疲惫不堪了，我被前面那段遥远的路程给吓倒了。

稻盛和夫先生认为，人的注意力是有限的，总是集中精神做一个事情是困难的，但是，如果用心就能抓住事物的本质和核心，具备准确的判断能力，最终知道自己该做什么，能够做什么，全力以赴地认真去做这件事情，这是成功不可或缺的要求。并且，锲而不舍必定成功。当人们找到目标之后，就要全力以赴地去奋斗，而不能左右摇摆，并且坚定自己能够实现它。

具备同等能力，做出相同程度的努力，有的能够成功，有的以失败告终。其差别是什么呢？人们往往容易把原因归结于命运、运气，其实主要是因为愿望的

大小、高度、深度、热度的差别而造成的。为了变不可能为可能，就要有近似于“发疯”似的强烈的愿望，坚信目标一定能够实现并为之不断努力奋勇向前。无论是人生还是经营，这是达到目标的唯一方式。

## 规范天地自然的道理便是你生活的智慧

【人生悟语】

宇宙具有促成万物的生成与发展的意志和力量，它是一种“善意”力量，使宇宙中的一切事物都通向“善意方向”。因果报应之所以能够成立是因为它顺应了自然的法则。

如果说自然的智慧是大海，那么，人类的智慧就只是大海中的一个小水滴，而且人类的智慧绝不是宇宙中唯一的智慧，也远不是最高的智慧。规范天地自然的道理，是我们不断汲取智慧之源。

人类是自然界中的一个存在个体，人类的生长过程是以自然的规律相一致而发展生存；这就决定了人是不可能脱离自然之外去空谈存在。

稻盛先生认为宇宙中的一切事物不断成长、发展是必然的，我们人类也不例外。如果思维方式、生活态度与宇宙的意志相同，工作和人生必定都会通畅顺达。

稻盛先生说，在自然界中，人类具有“高度的”智慧，能够大量生产粮食和工业制品，并拥有提高生产效率的技术。但是，久而久之，人类智慧就会演变成傲慢，产生了意在支配自然界的欲望。同时，知足的节制崩溃，还想要更多，还想更富有，终于陷入威胁地球环境的恶性循环当中。为了说明这一点，稻盛先生以自然界中动植物的生存之道为例，阐述了他提倡“知足”和“利他”的观点：

自然界中有知足生活方式的模型。食草类动物吃植物，食肉类动物吃食草类动物，食肉类动物的粪、尸体回归土地，滋养植物——站在宏观角度来看，弱肉强食的动植物世界也是处于“调和的”生物链中。但是，与人类不同，动物不会自己破坏生活链。食草类动物如果被欲望驱使吃光植物，食物链被切断，别说自己的生存，后面的生物也将面临灭顶之灾。于是，它们本能地节制，没有超出自身需求的贪婪。雄狮在饱腹时不掠取猎物。这既是本能，同时又是造物主给予的“知足”的生存方式。

正因为掌握了知足的生存方式，自然界才得以长久保持协调和稳定人类也应该学习自然界中的“节制”。人类原本也是居住在自然界中的，曾经从自然界摄理，把自己也作为生物链中的一环。后来，人类从食物链的桎梏中解放出来，在摆脱了生物循环法则的束缚的同时，也丢掉了与其他生物共存的谦虚态度。人类应该把自然给予的智慧当做真正的睿智，掌握如何控制自私欲望的艺术，实践“知足”精神及知足的生活方式。

稻盛先生一直强调“利他”之心，他曾经举过这样一个小例子：

鲑鱼离开自己出生成长的河川，经过漫长的旅行，最后还是回到自己出生的地方，在那儿产卵，留下子孙后代而死去。看那鲑鱼的表情，就会感觉到，它是带着完成任务后满足的心情死去的。可见，在动物的身上也隐藏着“利他”的本能，靠着这种本能它们才能延续生存至今。

人类的欲望不断膨胀，让象征母爱的“利他之心”变得淡薄。用教育的方法将“利他之心”呼唤回来，乃是当务之急。

稻盛先生认为，宇宙具有促成万物的生成与发展的意志和力量，它是一种“善意”力量，使宇宙中的一切事物都通向“善意方向”。因果报应之所以能够成立是因为它顺应了自然的法则。从长时间跨度来看，善因招恶果，恶因招善果，那样因果关系扭曲的事不会发生，所有的一切都是善有善报，恶有恶报，因为那是天意。

善思善行本身就符合向善的宇宙意志，因此带来好结果，取得优异成果也是理所当然的。理解了这个自然之理之后，人们就应该感谢、诚实，应当勤奋工作，拥有率真之心，不忘反省，不去憎恨，秉持利他之心，这些善思善行都是顺应宇宙意志的行为，所以，必将引导人们走向成功、命运也将变得更好。或者说，与宇宙的意志或趋势和谐与否将决定人生或事物的成败。

## 只有拼命地前进，才不会输给别人

【人生悟语】

竭尽全力，认真专注地工作，还有一个功效就是每天都聚精会神，全身心投入工作的时候，低效的，漫不经心的现象就会消失。真挚、认真、不懈地努力，走投无路也不言放弃。上帝看到你这么努力，这么执著，便会慷慨赐予你新的智

慧、新的灵感、新的启示。

在这个充满竞争的社会，我们就是一群正在“奔跑中”的人，如果不努力，那么就是原地不动，而相对而言，比起努力着的其他人，我们已经落后了。

稻盛先生认为，自然界存在的前提，就是一切生命都在拼命寻求生存。在自然界中的动植物，它们都在竭尽全力，拼命地寻求生存，而人类则会在自己的事业稍稍有起色的时候偷懒，而这种浅薄的想法就是只有我们人类才有。每天认真坚持不遗余力地工作，应该是做人最基本、最必要的条件。而竭尽全力，付出不亚于任何人的努力，乃是自然界中所有生物被赋予的理所当然的义务。

上帝给了鸡和雄鹰同样的翅膀，让他们享受天空，然而，鸡只知就近觅食，目光仅仅满足于眼前的地面，以孩子多要看护、没有时间为借口，不去努力，不去行动，将搏击长空的美丽翅膀日复一日地蜕化为一种装饰物！

一只雄鹰偶然看见一只母鸡正领着自己的孩子们悠闲地晒太阳，于是飞了过去，落在最近的一个枝头上，问道：

“鸡妈妈，你也有翅膀，为什么不能像你的祖先一样在天上飞呢？天上很快乐！”

“哦！谢谢你！”母鸡转身看着自己的孩子们，流泪对鹰说，“你看，我有这么多的孩子需要看护，我没时间呀！等他们长大了飞吧。唉！我这辈子是没指望了！”

鹰只好飞走了。

第二年，鹰再次飞过时，又发现了一只母鸡带领着她的孩子们在散步，她就是去年鹰见到的鸡妈妈的一个女儿，现在她长大了，更健壮、更丰满！

鹰飞到她身边问道：

“孩子，你也有翅膀，为什么不能像你的祖先一样在天上飞呢？天上很快乐！”

“谢谢你！”母鸡流着泪答道，“你看，我已经老了，飞不动了，还是等我的孩子们长大以后让他们飞吧！唉！我这辈子是没指望了！”

鹰只好飞走了。

第三年，鹰经过时，依旧看见一只新母鸡带领自己的孩子在山坡上觅食，但他再也不愿下去劝她了。原本鸡可以像鹰一样在天空翱翔，但它对地面的生活很满足，并以诸多理由拒绝飞翔。鹰好意相劝，但鸡仍不动心，最后它的翅膀成为装饰，在地面上度过自己的一生。

一位哲人这样说，“我知道，这世间最可依赖的，不是别人，而是我自己。所有这一切，都是个人奋斗所必需的。”在我们每一个人的心中，都应该铭刻这样一句话：行动决定成败，而进取心是行动的指南针和灯塔。把进取心植入心口，去奋斗，去努力，就从现在开始，一天也不要虚度。

稻盛先生提到，他曾经看过一个电视节目：在环境严酷、灼热的沙漠里，一年也会下几场雨。有些植物趁着这雨，很快发芽、长叶、开花、结果，然后枯萎，生命过程只有短短的几周。它们在沙漠里顽强地生存，尽管生命短暂，为了留下子孙，只要有一点雨水，它们就要开花结果，把种子留在地表，以待来年下雨时再次发芽。尽管生命只有短短的几周，它们照样拼命地生存并留下后代。无论植物还是动物，它们都在严酷的条件下顽强地生存，世上没有浑浑噩噩、好吃懒做的动植物。遵照自然界生存的规律，我们人类在地球上生存，也必须认认真真、竭尽全力。

有这样一则小故事，也印证了需要拼命努力才能生存的重要性：

在非洲的大草原上生活着羚羊和狮子。清晨，太阳光芒惊醒了地上的所有动物，羚羊从睡梦中醒来后，马上奔跑起来，它想：“我必须比跑得最快的狮子还要快，否则，我就会被它吃掉。”而狮子睁着蒙眬的睡眼，也开始跑了起来，它也在想：“我今天必须比跑得最快的羚羊还要快，不然我就得不到今天的美餐。”

在广袤无垠的大草原上，无时无刻不在演绎着这种惊心动魄的生死搏杀。人类社会又何尝不是如此。面对日益激烈的竞争，这条优胜劣汰的自然法则也体现得淋漓尽致。而只有不断地努力才能不输给别人。

成功有许多办法，但在稻盛看来，抛弃“竭尽全力，拼命工作”这一条，就不可能有什么成功，特别是在严峻的经营环境之下，加上可能出现的大萧条，在不利条件下寻求生存和发展，这一条都是不可或缺的。

稻盛先生认为，竭尽全力，认真专注地工作，还有一个功效就是每天都聚精会神，全身心投入工作的时候，低效的、漫不经心的现象就会消失。真挚、认真、不懈地努力，走投无路也不言放弃。上帝看到你这么努力、这么执著，便会慷慨赐予你新的智慧、新的灵感、新的启示。上帝之所以赐予人原本并不具备的卓越的想法和智慧乃是一种回报，是人们拼命努力的结果。

富兰克林的座右铭是："你热受生命吗？那么别浪费时间，因为时间是组成生命的材料。"而拼命地努力，则是珍惜时间的最好方法，也是取得成功的重要途径。

在稻盛先生看来，认真地过好每一天是人生最重要的原则之一。这就譬如剑术，练习时不用竹剑而用真剑。又譬如拉弓，必以满月之势，不松弛、不懈怠，在极度的紧张中有的放矢。总是以如此拼命、认真、奋力地思想准备，面对每一天的生活和从事每一天的工作。这样我们就可能按照我们自己设计描绘的那样去度过人生。缺乏认真和热情、懒惰松弛地度过人生，没有什么比这更浪费的了。为了使人生这台戏内容厚重而又充实，必须尽全力以认真的态度度过每一天的每一个瞬间。

# 第二节　纯粹至诚：用良心走向控制自我本能的人生

## 努力去遵守，努力去实行，就能得到救赎

【人生悟语】

即便是看似不可能完成的任务，只要能够坚持不懈的努力，加上不成功决不放弃的毅力，就使自己收获更大的成功。

稻盛先生曾说："成功和失败之间有一层障碍，虽薄如蝉翼，却难以穿透。"他认为这个不同点就在于坚韧与毅力，失败者一旦遇到一堵墙就认为必定难以穿越并以此为借口选择了放弃，而成功者遇到这堵墙的时候，就会摒弃头脑中的"惯性思维"，抛开任何限制他进步的、先入为主的观念，努力坚持下去，努力地去遵守，努力地去实行，然后突破这一层障碍，迈向成功。

我国著名的生物学家童第周出生于一个贫困的农村家庭，由于没钱，只能边跟着父亲干活，边从父亲那学习点滴的文化知识，直到17岁才迈入学校的大门。

17岁之前，由于童第周没有受过系统的教育，基础特别差，因此在读中学时，学习十分吃力，第一学期末平均成绩都不及格。学校令其退学或留级。在他的再三恳求下，校方同意他跟班试读一学期。

他想："别人能办到的事，我经过努力也能办到，世上没有天才，天才是用劳动换来的。"此后，他知耻后勇，努力学习，天蒙蒙亮，他在路灯下读外语；夜晚熄灯后，他在路灯下自修复习。功夫不负有心人，期末，他各科成绩名列前茅。这令学校另眼相看。

在比利时留学时，他更是勤奋努力，向世界证明了中国人的智慧，获得了老师和同学的一致好评。

留学结束后他回到了自己的祖国，由于当时国内正处于战乱时期，研究条件特别差。然而他并没有因此而气馁：没有电灯，他就在阴暗的院子里利用天然光在显微镜下从事切割和分离卵子工作；没有培养胚胎的玻璃器皿，就用粗瓷陶酒杯代替，所用的显微解剖器只是一根自己拉得极细的玻璃丝；实验用的材料蛙卵都是自己从野外采来的。就在这简陋的"实验室"里，童第周和他的同事们完成了若干篇有关金鱼卵子发育能力和蛙胚纤毛运动机理分析的论文。

生命不息，努力在童第周身上也没有停止，新中国成立以后，童第周担任山东大学副校长的同时，研究了在生物进化中占重要地位的文昌鱼卵发育规律，取得了很大成绩。到了晚年，他和美国坦普恩大学一名外国教授合作研究起细胞核和细胞质的相互关系，他们从鲫鱼的卵子细胞质内提取一种核酸，注射到金鱼的受精卵中，结果出现了一种既有金鱼性状又有鲫鱼性状的子代，这种金鱼的尾鳍由双尾变成了单尾。他的努力不仅成就了自我，还为中国的科学发展做出了巨大的贡献。

就像稻盛先生所说的，即便是看似不可能完成的任务，只要能够坚持不懈地努力，加上不成功决不放弃的毅力，就使自己收获更大的成功。当你做一件事时，或许有人问你，成功的几率有多大，也许你答不上来，没关系在成功和失败的世界里，统计数字代表不了什么，重要的是你又没有努力地去遵守，努力地去实行。

稻盛先生还提出了对现代年轻人的忧虑，他说，现在的年轻人从学校毕业以后，对毫不起眼、基层的工作总是觉得不耐烦，都想爬到高高的位置。然而，他们从来没有想过要通过自己的努力去追求他们的目标，实现他们的愿望。失去了努力，也就失去了支撑自己幸运和成功的优点。而有的人却能经受住考验，也能承受所有的痛苦，全力以赴、努力奋战、不断设法摆脱困境。巴雷尼就是这样的一个人：

巴雷尼小时候因为生病而成了残疾，幼小的巴雷尼只能躺在病床上不能和其他伙伴们享受纯真的童年。母亲强忍住自己内心的悲痛和眼泪，鼓励巴雷尼："孩子，妈妈相信你是个有志气的人，希望你能用自己的双腿，在人生的道路上勇敢地走下去！好巴雷尼，你能够答应妈妈吗？"母亲的鼓励，像铁锤一样撞击着巴雷尼的心扉，他扑到母亲怀里大哭起来。

巴雷尼深深地记住了母亲的话，发誓要靠自己的努力走向康复和成功之路。从那以后，妈妈只要一有空，就陪巴雷尼练习走路，做体操，每天做到满头大汗仍不休息。即使得了病，妈妈仍风雨无阻的努力改变儿子的命运，还是下床按计划帮助巴雷尼练习走路。黄豆般的汗水从妈妈脸上淌下来，她用干毛巾擦擦，咬紧牙，硬是帮巴雷尼完成了当天的锻炼计划。

就这样，在母子二人的共同努力下，巴雷尼终于挑战了极限，战胜了自己，体育锻炼弥补了由于残疾给巴雷尼带来的不便，让巴雷尼能像正常人一样生活，

母亲的榜样作用，更是深深教育了巴雷尼，他终于经受住了命运给他的严酷打击。

巴雷尼刻苦学习，不仅行动上比正常人灵活，学习成绩一直在班上名列前茅。考大学，研究神经学，每一步都不缺席。最后，终于凭借自己的努力登上了诺贝尔生理学和医学奖的领奖台。

稻盛先生用自己的亲身经历告诫年轻人，只有不畏逆境，用朴实、开朗、健康的心态拼命努力地工作，日后才能够有大的成就。欠缺努力的人在做事情的时候，往往具有一种通病，心中总是盘算着："这件事做了对我有利吗，成功的话我能得到什么？万一失败，最好能找个理由推托。"由于凡事只考虑自己的利害得失，而不努力地去实行，往往也失去了成功的机会。

人生本是无数个瞬间的积累，而成功便是无数个努力的积累。上帝不会去救赎一些好逸恶劳，不思上进的慵懒之人。

在稻盛先生看来，这是一个成功的规律，你只有努力地去遵守，努力地去实行，才能获得救赎。那些惊奇的伟业实际上几乎都是极为朴实的努力一步步累积而成的。人生不可能向喷气式飞机那样顷刻之间飞跃千里，不管多么伟大的理想，都要靠一步一个脚印，孜孜不倦地、持续地努力才能实现。

总结成功的经验，稻盛先生说，只要你抱着强烈的愿望，并全力以赴，神才肯现身，才肯向你伸出援助之手。

## 社会人的职责：将"接受"转变为"给予"

【人生悟语】

一味贪图获取只能满足自己的私欲，而获取则必须善于给予，在给予中快乐倍增，在给予中得到幸福，甚至让你热泪盈眶。

"奉献于社会，奉献于人类"是稻盛先生在企业经营和人生哲学中不可或缺的关键词，在稻盛先生眼中，给小孩吃美味的食物，希望看见妻子喜悦的表情，让劳苦一生的父母过得舒适，对周围的人多一些体谅，多一些关心……这是一个社会人的职责，我们无时无刻不在接受社会的馈赠，当我们有机会有能力时，我们就要反哺社会，将"接受"转变为"给予"。稻盛先生把为社会、为他人做点什么的善良之心看做是人与生俱来的本性。

稻盛先生在欢迎新员工的典礼上说道："以前，你们一直在父母和社会上形形色色的人们的关照下生活。从今以后，你们进入了社会，所以，现在该轮到你们回报社会了。作为社会人还希望别人为你服务的想法是不对的。必须从'希望别人为你服务'的观念转变为'希望为他人服务'。"

泰戈尔说过："埋在地下的树根使树枝产生了果实，却并不需要什么报酬。""夜把花悄悄地开放了，却让白日去领受谢词。"这与稻盛先生的经营理念和人生哲学不谋而合。

正如稻盛先生所说的，一味贪图获取只能满足自己的私欲，而获取则必须善于给予，在给予中快乐倍增，在给予中得到幸福，甚至让你热泪盈眶。

如果社会上的人只懂得接受，而又不受到节制，在这样的环境中，给予的人反而受害，于是不敢给予，这样的社会就是不合理的。一个优秀的灵魂，他明白自己对社会的职责，他最基本的品质就是给予他人，奉献社会，他对社会有一种感动，社会也感动着他，这样的人灵魂才能不断得到升华。

一个男孩，一棵高大的苹果树。

小男孩每天都喜欢跑到这儿玩，他爬到苹果树上吃苹果，在树荫里打盹儿，他爱那棵树，树也喜欢跟他玩。

小男孩渐渐长大。

男孩不想爬树了，想要玩具，于是他把树上的苹果摘光卖了钱买了玩具，然后离开树，就再也没有回来过，树很难过。

男孩长大成人，要买房结婚，可是没有钱，于是又找到了树，把所有的树枝砍个精光，为自己盖了一座大大的房子。树心满意足地看着男孩的背影，然后，从那以后，男孩再也没有回来。树再次寂寞和难过。

男孩到了中年，经历社会的风霜雨雪，身心俱疲，想乘船去远方逍遥一阵，他来到树的面前，砍下了树干，做成船出游去了。

多年以后，男孩已经年过花甲，又回来了。树说："抱歉，我的孩子，能给的我都给你了，现在什么也没法给你了，我唯一留下的就是我的枯老的根了。"

树流泪了。

男孩感慨地说道："经过这么多年，我太累了，只想歇歇脚。"

于是，男孩坐在了树根上，树感动得热泪盈眶："孩子，这是你最好的歇脚之地。"

男孩和树根无语无声……

稻盛先生教育我们要做故事中的树，而不是一直只知道索取和接受的男孩。他说，站在"希望别人为你服务"立场的人，只注意不足之处，只是抱怨不公平不满意。但是，一旦进入社会以后就要站在"希望为他人服务"的立场上，必须为周围作贡献。因此，人生观、世界观必须作180度大转变。他不断地告诫年轻人要为他人做点事情，即使是一点点的用心也是非常重要的。首先考虑的不是自己利益而是他人利益。即使有时作出自我牺牲也要为他人尽力。

歌德说过，若要重视自己的价值，就要为世界创造价值。稻盛先生把自己的事业做大时，没有忘记自己作为一个社会人的职责，到各地做慈善，教育年轻人。他已经形成了一种习惯，自己从社会上索取了很多，给予别人才能达到最大的快乐。人有利己本能，生物总是趋利避害的，这无可厚非。但按照这种思维，如果一个人只知道接受，就会跳不出动物这个概念，因为人不光有利己本能，还有奉献的本能，用孔子的话说即"己欲立而立人，己欲达而达人"。

## 默默行善的人，神明不会弃之不顾

【人生悟语】

善良的人在世间为自己找到天堂，恶毒的人在世间领受到自己的地狱，因为神明只呵护善。

稻盛先生深信因果报应法则，他认为目前我们所想的、所做的，可能在几年或几十年之后，时间虽然不确定，但一定会承受后果。现在造的业是因，其结果会显现于未来，到时候才后悔或悲伤已经晚矣。他希望每个人每天都有善行，并因此走向美好的未来，因为只要你默默行善，神灵不会弃之不顾。即使暗地里进行一些鸡鸣狗盗的勾当，神明都会看在眼里，该来的报应躲也躲不掉。下面是一个因人心善恶不同而报应不同的小故事：

甲和乙，神明出于对他们的考验让他们都得上了一种被称为“不治之症”的慢性疾病。他们每时每刻都受着“生不如死”的折磨。机缘巧合，一天，两个人不期而遇，两人相见恨晚，便坐下喝起酒来，酒逢知己千杯少，两个人都喝醉了。于是他们谈起了他们的不治之症，谈起了他们共同的感受，并产生了强烈的共鸣。

甲问乙：“如果上帝能让我们每人实现一个愿望，你会许一个什么愿？”

乙打着酒嗝说：“我会祈祷上帝公平一些，让世间所有人都尝尝我们所受的痛苦！老兄，你会许个什么愿啊？”

甲抑制着眼泪说：“我会祈祷上帝赐我医术或药方，能为世间所有人解除疾病的困扰，让大家都快乐地活着。”

同样的两个接受神明考验的人，却有不同的心灵。

酒后，两个人各奔东西，两个人依旧长期经受着疾病的折磨。但却因对人生态度的截然不同，他们有着不同的人生轨迹。

甲随时随地地关注并查阅相关方面的资料，用自己的身体去试药，逐渐地摸到了这种病的规律和性质，形成了一套针对这种病的用药和身体保养的综合治疗办法，治愈了自己的病，征服了这种“不死的癌症”。后来，又用这种治疗办法，让成千上万名患者解除了疾病的折磨。

而乙却因为对人生的失望和仇视，染上了酒瘾。疾病加酒精，使他的身体快速衰老。等到甲的治疗办法面世时，他已经病入膏肓，最后不治而亡。

神明惩罚了内心充满罪恶的人，而让内心充满善念并积极行善的人战胜病魔享受人生。

善与恶虽然总是形影相随，但却水火不容。他们不是左手与右手的睦邻关系，也不是男人与女人的情爱关系，更不是耕耘与收割的因果关系。他们就像奇峰与死谷、稻穗与稗草、甘露与尘埃的关系。当众人把恶当做救世主为其大唱颂诗的时候，善必然被困在荒野伤心地哭泣；善手擎生命的玫瑰在人群中热情奔走、传递福音的时候，恶正戴着枷锁等待审判。

一天，善与恶同去天堂申请定居，半路上碰到上帝。上帝告诉他们，通往天

堂的路十分狭窄拥挤，路途坎坷，没有忍饥挨饿的牺牲精神是排不上号的，且需要严格的资格审查。

恶抬头远望，见天堂的门果然十分窄小，路也显得崎岖，便折回头来向地狱奔去。地狱近来生意冷淡，恶见门前无人把守，便一头扎了进去。

善在三天三夜后被天堂收留。

上帝得悉结果后一点也不惊讶，他寓意深刻地告诉人们——荆棘丛中结不出葡萄，蒺藜丛中长不出无花果，茁壮的树才能结出丰美的果实。凡是结不出好果实的树都得砍倒扔进火里焚烧，恶也不能例外！

这正好印证了卢梭的话：善良的人在世间为自己找到天堂，恶毒的人在世间领受到自己的地狱，因为神明只呵护善。

稻盛先生一直崇尚行善，这是信仰带给他的观念，稻盛先生进一步思考“人所应为之正确事情为何”。之所以提出这样的问题，是因为稻盛先生看到日本自从第二次世界大战后的60多个年头里，这一代的日本人有很多可以说根本没接受过什么道德教育，而作为在战前受教育的一代人，稻盛先生对此不乏了解。

稻盛先生非常赞同哲学家原猛先生说的话：“道德沦丧的根本原因，在于欠缺宗教信仰。”不仅如此，他还指出了日本过于重视“个性教育”的弊端，这使得教育疏忽了教导人所应懂得的基本规范与道德。甚至在幼儿园的学前教育阶段，都标榜“自由”，而对不懂事的幼儿采取放任的态度。这种教育带来了很坏的影响，使得日本的孩子在长大成人之前该懂得的最起码的规矩，也没有机会学会。

因此，稻盛先生呼吁日本社会对于身心都处于成长阶段的少年，给他们一个学习为人之道，并好好思考的机会，以磨炼他们的品性，净化他们的心灵，让他们懂得行善的意义，懂得行善一定会得到神明的呵护。

## 想追求之物不得时，要牢牢抓住已有之物

【人生悟语】

只要战胜了那个会涌出欲望与邪念的自己，不论工作还是人生都将会一帆风顺。因此，与欲望缠身的自己作斗争，能否“克己”为成败的关键。

稻盛先生从他的人生哲学和经营哲学里领悟到：求利之心对于人类生活和事业不可或缺，但这种欲望应适可而止。如果放纵欲望，就是过分自私，到了一定阶段，必将失败。这印证了中国的一句古话：罪莫大于可欲，祸莫大于不知足；咎莫大于欲得。故知足之足，常足。意思是说：罪恶没有大过放纵欲望的了，祸患没有大过不知满足的了；过失没有大过贪得无厌的了。所以知道满足的人，永远是觉得满足的、快乐的。

而现实中的人又有多少人能够牢牢抓住自己所拥有的，从而不被利欲熏心，去追求一些明知不可的东西。稻盛先生最崇拜的人西乡隆盛说过：凡人皆以克己成。

稻盛先生非常推崇这句话，意思是说，只要战胜了那个会涌出欲望与邪念的自己，不论工作还是人生都将会一帆风顺。因此，与欲望缠身的自己作斗争，能否“克己”为成败的关键。

佛教讲贪、嗔、痴三毒，倘若放任不管，这三毒便会攻入人的心头，只有将克己精神融入自己的品性、血肉当中，事到临头才不致想克制也克制不了。为此，需积以时日，不断在平时训练努力克制自己，抑制自身的欲望。佛教用戒律来控制自由和欲望的滥用，其实欲望本身并非罪恶，凭借欲望毫无节制地为所欲为才是罪恶。

稻盛先生呼吁人们要有一个引领自己走向正途的人生指南针，这个指南针就是自己的人生哲学，一个人本着什么样的人生哲学度过人生，有多大的欲望，将会决定他的人格，如果人生哲学扎根不深，这颗人格之树的枝干不会雄厚，也无法长成参天大树。当稻盛先生把人生的事业做到最辉煌的时候，他选择了出家，因为它深刻体会到了抓住已得之物的快乐，他能很好地把握自己的欲望，以至于不会迷失，更不会因好高骛远而心力交瘁，而是从纷纭世事中解放出来，享受一份恬静的快乐。

胡九韶，明朝金溪人。他的家境很贫困，一面教书，一面努力耕作，仅仅可以衣食温饱。每天黄昏时，胡九韶都要到门口焚香，向天拜九拜，感谢上天赐给他一天的清福。妻子笑他说：“我们一天三餐都是菜粥，怎么谈得上是清福？”胡九韶说：“我首先很庆幸生在太平盛世，没有战争兵祸。又庆幸我们全家人都能有饭吃，有衣穿，不至于挨饿受冻。第三庆幸的是家里床上没有病人，监狱中没有囚犯，这不是清福是什么？

当然，稻盛先生所讲的抓住现有之物而不去追求已经得不到的东西并不是安于现状，不思进取，骄傲自满的态度，而是教给人们懂得如何努力而达到最理想的境地和懂得自己该处于什么位置是最好的，让人们学会透析自我，定位自我，放松自我。很多事情都是我们经历过了，才会懂得它的珍贵，最主要是我们遗落了那一份拥有时的心旷神怡。当你拥有你最该珍惜的，能让你最快乐的时候，又何必去追寻那些不可求而求之的虚幻呢？

稻盛先生以一个长者的身份教育我们，在物欲横流的年代，秉持一颗知足常乐的心，才不至于被现实压得喘不过气来。现代人匆匆的脚步已定格为一种时代的风景，竞争与挑战接踵而至，在前进的道路上，当我们取得一些成绩的时候，如果我们都能乐由心生，对待困难的工作情绪，就会如阳光般朗朗映照。

当我们追求而不得时，何不转过头来，欣赏一下自己拥有的风景，融入这片风景，你才能无忧无虑、心旷神怡。这样的生活会在烦躁与喧嚣中，过滤一种压抑与深沉，沉淀一种默契与亲善，澄清一种本真与回归，久而久之，步伐轻盈，精力充沛。

莫思身外无穷事，且尽生前有限杯。这何尝不是一种让人神往的人生感悟，人生一世，草木一秋，生命本就短促，何必庸人自扰之，换一种思维风光无限，快乐无限。人人都能知足常乐，把握自己已经拥有的美好风景，世间便少一点横眉冷对，多一点笑脸相迎，让你的人生多一份从容，多一些豁达。

## 秉持仁慈之心，“宇宙般的性灵”必是一片坦途

【人生悟语】

越成功，越伟大，就越应该拥有一颗仁慈之心，因为这样的人仁慈的力量更强大，相反的，恶念的破坏力也是超乎想象的。

2008年秋，从美国的次贷问题发端，金融风暴袭击了整个世界，世界性的经济危机再度降临，这引发了稻盛先生对“我们怎样来和这个地球共生共存的”这个问题的思考。稻盛先生认为，经济危机直接原因是金融衍生产品使用过了头，而本质上是人们为了满足自己的欲望，不择手段地追求利润的最大化，是失控的资本主义的暴走狂奔。从这个意义上讲，稻盛先生指出了一条道路，就是我们必须从仁慈、爱、同情及利他行善之心出发，终结依靠欲望和利己之心发展至今的现代文明，构建基于爱、仁慈之心的崭新的文明。

佛经里有这样一个小故事：

禅师在打坐的时候，一只鸟落在了禅师的怀中，小鸟被禅师的体温留住了，索性钻入禅师的衣袖中打起盹来。

禅师为了不惊动那只小鸟，静静地坐着，一动也不动。

夜幕降临，山风渐起，气温下降，小鸟在禅师的身上取暖，睡得很好。

第二天清晨，禅师仍然坐着，但他已经坐化了。

稻盛先生是信佛的，佛教希望这世间生灵的仁慈之心觉醒。儒家有言："老吾老以及人之老，幼吾幼以及人之幼。"墨家讲过"兼爱非攻"教世人博爱仁慈。仁慈是我们生命中不可或缺的元素，当我们向别人献出自己的那一份仁慈时，我们会从对方那得到一份无限的感激，在这份感激中，我们能欢快地感受到那一种对别人宽容后的欣慰，在这样的欣慰中，便能发展和传递出仁慈这份美德了。仁慈的力量高于权力，它不但传送幸福于受施的人，也同样给幸福于施与的人。

丈夫和妻子坐火车，到了位置上看到已经有位妇女坐到了自己的位置上，丈夫示意妻子坐在那位妇女的旁边，自己却站在中间的道上而没有坐下。妻子刚要请旁边的妇女起来，丈夫使了个眼色，摇摇头，妻子这才发现原来旁边这位妇女的腿脚不是很方便。于是一路也没吭声。

下了车之后，心疼先生的太太就说："让位是善行，但从起点一直站到终点，中途大可请她把位子还给你，换你坐一下。"

先生却说："人家不方便一辈子，我们就不方便这三小时而已。"太太听了相当感动，觉得世界都变得温柔许多。

我们应该将这份仁慈传递给别人，让别人也感受到它的温暖。

稻盛先生遵从"敬天爱人"的先哲思想，在公司经营中和人生旅程中都秉持一颗仁慈之心，凡事都要做到利他。一个人的人生是短暂的，我们应该秉持一颗仁慈之心，更应该珍惜身边所有无价的仁慈。仁慈的力量是无限的，它是世界上最纯洁、最温暖、最不朽的，每个人都在仁慈的关爱之下成长，它时刻照亮我们前行的路，让我们勇往直前。

如果一个人拥有巨额的财富，丰功伟绩，但唯独缺少一颗仁慈的心，这个人走在街上肯定会遭来厌恶的眼光。生命需要总结，只要我们肯敞开心扉，冷静思索，那么曾经的往事就会带给我们睿智的经验和质朴的真理。恶念往往是愚蠢的开始，我们应该撇开一切恶的因素，冷却心绪，让仁慈之心深入本质，洞悉世事，拯救在迷茫中前行的人。

在稻盛先生看来，越成功，越伟大，就越应该拥有一颗仁慈之心，因为这样的人仁慈的力量更强大，相反的，恶念的破坏力也是超乎想象的。正如中国古代的历代君王，凡是骄奢淫逸，暴虐无常的君主，往往对百姓对国家造成巨大的破坏，而那些仁君则励精图治，百姓安居乐业，国家长盛不衰。因此，世界上最美好的东西是看不到也摸不到的，它存在于人们的内心，今天碰到的人，我们都要用一颗仁慈之心去对待他们，不在乎不同的肤色不同的信仰，不去批评与我们观点相悖的人，也不去歧视与我们性情不同的人。

仁慈，深藏在这个世界的每一个角落，就看你有没有把他找出来，然后给予别人。世间的仁慈是永恒的，是不变的，是永存于世的。所有的惊人举动，都有仁慈的力量，都是仁慈创造出的，没有仁慈，就没有一切。甘愿给社会付出真情和爱的人，是最幸福的人，因为幸福总是偏爱那些热爱生活而乐于奉献的仁慈的人。

## 宇宙间静静存在着思想与爱的能量

【人生悟语】

因为有爱，生命才有价值，一个人的生命是这个世界给予的，最终还是属于这个世界的，是属于爱和思想的。

稻盛先生认为，宇宙间有一股力量，不断地将万物推向成长和发展的前进方向。这种力量就是爱和思想的力量。他说，宇宙间包罗万象的存在，并非是一成不变地存在，而是随时朝着成长和发展的方向流动着。与其谈生物的生存法则，倒不如思考宇宙间那股力量——能让万物诞生、繁衍、发展和进化的力量。

稻盛先生把这种力量称作是宇宙意志，这与佛家的“万般皆有佛性”的说法是一致的。佛教的一支“天台宗”也强调“山川草木皆成佛”。意思是说，人不能没有思想和爱。思想的力量是伟大的，如果你一心想着气愤，你就会体验到气愤；如果你有着兴奋的思想，你就会跟着兴奋；如果你想着快乐，你就会快乐；如果你有爱

的思想，你就会体会到爱。爱是人类的本质，是宇宙间普遍存在的，走向爱的世界，我们必须要有爱的信仰和态度，你要相信，你需要的人一定会在最适当的时机、最适当的地点，进入你的生命。思想决定了行为，行动则产生行为，而行为则造就了我们的命运。在这些思想的力量下，你必须时刻自觉地思考爱对你的意义。因为思想和爱的力量是无穷的，不是简单的想象所能及的。

母亲节到了，一位绅士开车去花店打算为母亲买一束花，绅士挑好花后，让店主按照他写的地址给他母亲送过去，然后径直走出了花店。在花店门口，绅士看到路边一个小女孩手捧一朵玫瑰花，便打开了车门。

“小姑娘，去哪儿，上车我载你一程吧。”绅士很有风度地说。

“那你送我去妈妈那里好了。可是叔叔，你要知道，我妈妈住的地方离这里很远。”小女孩带着乞求的目光说。

“嘿，早知道就不载你了。”绅士开玩笑地说。

绅士照小女孩说的路一直开了过去。走出市区的马路，穿过蜿蜒曲折的山路，竟然来到了墓园。小女孩把花放在一座新坟旁边，她为给一个月前刚过世的母亲献上一束鲜花。这么远的路，如果没有绅士，小女孩也许就走过来了。绅士将小女孩送回家中，然后再度折返花店。

他取消了要寄给母亲的花束，而改买了一大束鲜花，直奔离这里有五小时车程的母亲家中，他要亲自将花献给妈妈。

绅士的行为正是受到这宇宙间静静流淌的爱的力量的影响而改变了他最初的意志，这种爱的力量的影响无声无息，无痕无迹，却是那么掷地有声。这恰好验证了稻盛先生的观点，即宇宙间遍布着爱，道旁的一草一木或一粒石子，里面皆存在着爱和思想，亦即宇宙意志。

因为有爱，生命才有价值，一个人的生命是这个世界给予的，最终还是属于这个世界的，是属于爱和思想的。我们如此地平凡，我们没有预知世界的能力，连预知此时此刻要发生什么的能力都没有，更不用说去预知生命的长短。然而，只要我们拥有生命，我们就拥有思想，拥有爱，由此我们就不会寂寞，就知道感恩宇宙，感恩生命，感恩身边每一个人，让这种爱和思想继续传递，生生不息。

偏僻的山村里住着一对母女，父亲早逝，母女相依为伴。

母亲担心家里遭窃，每天晚上睡觉时，母女二人都要上三道锁才能睡得着。

女儿厌倦了枯燥的乡村生活，一心想要去大城市看看外面的花花世界，于是趁母亲睡熟之时离家而去。

十年之后，一个夜晚，在城市历经风雨，深陷苦海，无法自拔的女儿知道了自己的过错，已是遍体鳞伤的女儿回到家，看到家门未锁心里顿生恐惧，赶紧跑到母亲的屋里，看到床上瘦弱的母亲不禁失声哭了起来。

女儿好奇地问："妈，今天怎么没上锁啊，多危险啊？"

"我怕你晚上回来进不了门，十几年都没锁过。"母亲用颤抖的声音回答道。

这一天，母女团聚，门又锁上了，还是十年前的三把锁。

这就是爱的力量，它让母亲战胜了恐惧。

稻盛先生是一个超脱的人，是一个充满思想和爱的人，正是这种力量促使他从一个又一个的困境中走出，而走向自己人生和事业的巅峰。在这个物欲横流的时代里，面对五光十色的生活，无论是诱惑，还是压迫，总有一种东西让我们坚守最后的底线。别离、聚集；守望、缠绵……不悔不改，都是因为心中有爱。

爱于无形之中激励着我们一步步前行，尽管这个世界并非什么都是顺着自己的意愿去发展和前进的，尽管总有让人不顺心的事情占据着整个发展过程，背叛、伤害、误会、欺骗，但是我们应该看到这个世界是充满爱的，欢乐、感动、信任、幸福。我们不能因为一次的伤害而觉得世界充满了伤害，我们应该保持一颗纯洁的心去对待每一个人和每一件事。

稻盛先生的活法教人们如何找到生命的喜悦，享受幸福洋溢的人生，人生苦短，真正永恒不灭的是思想和爱。当有人问到他为何而来时，他毫不犹豫地回答说是为了做一个比降临人世之初更好的人而来。

我们每一个人都是落入凡间的精灵，我们的内心其实是充满着爱的，只是在凡间我们不得不充当角斗士的身份，不断地奔跑，在这个过程中，有的人净化了心灵，而有的人玷污了灵魂。然而，宇宙间静静存在着思想和爱的力量，只要我们心中有爱，就能得到救赎，提高我们的心智，升华我们的灵魂，享受我们的人

生。

# 第三节　共生意识：与众生相和谐的生存价值

## 秉持爱与智慧才是真正的生活

【人生悟语】

爱与智慧的本质存在于每个人的内心，当你能体会到这本质的深刻内涵时，你自然而然的与之产生链接从而被导进它的途径，任由你追随。

2003年，稻盛先生荣获卡内基协会颁予的“安德鲁·卡内基博爱奖”，他每跨进一步，都以实际行动向人们展示只有爱与智慧才是人类生生不息的进步源泉。正像稻盛先生所说的那样，现在，呵护着我们每一天的是爱，伴着我们成长的是智慧。只有爱与智慧才是纯净无私，不羡慕，不嫉妒，不愤怒，每时每刻洗涤着人类的灵魂。

稻盛先生忧虑的是，在这个物质文明不断发展进步的时代，许多人已经被声光电色、光怪陆离所迷惑或丢失自我，忘记了自己精神与灵魂的净化与崇高。拿什么拯救我们的灵魂？稻盛先生给我们指明了道路，秉持爱与智慧，才能游刃于这复杂的人类生活。

一个深夜，一对年老的夫妇走进一家旅馆，他们想要一个房间休息一晚上。

负责在前台招待的侍者回答道：“对不起，我们的旅馆已经客满，没有空房了。”

两位老人劳累了一天，实在走不动了，而这个小城里，恐怕其他的旅馆都已打烊或客满了。他们又无可奈何，只好叹了口气，然后拖着疲惫的身躯互相搀扶着向门口走去。

就在这时，侍者又说：“但是，让我想想办法……”

年轻的侍者将两位老人领到一个房间，说：“也许他不是最好的，但现在我只能做到这样了。”

老人见眼前是一间整洁干净的屋子，就愉快地住了下来。

休息好的老人夫妇第二天来到前台找年轻的侍者结账时，侍者却拒绝

了，“不用了，那间屋子是我的，我只不过是把自己的屋子借给你们住了一晚，祝你们旅途愉快。”

侍者原来一宿没睡，他就在前台值了一个通宵的夜班。

两位老人十分感动，握住年轻侍者的手说：“你是我见过的最好的旅店经营人，你会得到报答的。”侍者笑了笑，说：“这算不了什么。”他送老人出门，继续工作，把这件事忘得一干二净。

直到有一天，侍者接到一封信函，打开一看，里边打开看，里面有一张去纽约的单程机票并有一张简单的邀请函，聘请他去做另一份工作。

他乘飞机来到纽约，按信中所标明的路线来到一个地方，抬眼一看，一座金碧辉煌的大酒店耸立在他的眼前。

原来，几个月前的那个深夜，他接待的是一个有着亿万资产的富翁和他的妻子。富翁为这个侍者买下了一座大酒店，深信他会经营管理好这个大酒店。

这就是全球赫赫有名的希尔顿饭店首任经理的传奇故事。

一个著名人物就是从一个富有同情心、满怀仁爱的侍者的智慧头脑开始：“让我来想想办法……”事实上，希尔顿神话从这句话已经开始了，这就是爱与智慧产生的奇迹。

正像稻盛先生教育年轻人那样，爱与智慧的本质存在于每个人的内心，当你能体会到这本质的深刻内涵时，你自然而然地与之产生链接从而被导进它的途径，任由你追随。当你被绊倒时，爱与智慧的灵性会为你带来安慰与鼓励，也许你踏出的每一步都很辛苦，但是每一步都会更接近你永恒的家园。因为爱与智慧永远在灵性的旅途上指引你，与你同行，使你不偏不离，这是人类最纯净的元素，是无法用语言来形容的，人类的光芒是要由爱和智慧来散发的。人类无时无刻不在从爱与智慧的元素中汲取养分，伟人，普通人都一样。

保罗的哥哥在圣诞节前夕收到哥哥送的一辆新轿车，高兴的保罗从办公室里兴致勃勃地走出来。

一个小男孩正在那辆车的旁边上下打量。

小男孩看到保罗，问道，“先生，这是你的车吗？”

保罗心里美美地点了点头说："我哥哥送给我的圣诞礼物。"

小男孩吃惊的发出一阵感叹："你是说你哥哥白送你的，天哪，我希望……"

聪明的保罗当然知道小男孩想说什么，他会希望他也有一个这样的哥哥。

令人意外的是小男孩并没有那么说："我希望我将来也能像你哥哥那样。"

保罗一惊，一股暖流从心底涌出，问道："你愿意坐我的车兜一圈吗？"

"当然，我非常愿意，但您能把车开到我家门口吗？"

保罗笑了，心里想：小家伙，这回我可知道你想干吗了，就满足你一下让你在别人面前炫耀一把。但是，这回保罗又错了。

小男孩请求他："你能把车停到那两个台阶跟前吗？"

保罗照做了，小男孩顺着台阶跑进了屋。

不一会儿，他背着个脚有残疾的小弟弟返回来了，他把小弟弟放在最下面的台阶上，然后指着车对他说："弟弟，看那新车，是不是跟我刚才告诉你的一样？这是他哥哥送给他的圣诞礼物。你等着，有一天我也会送你一辆新车。到那时候，你就可以坐在车里，亲眼看一看圣诞节橱窗里那些好东西了！"

保罗下了车，把小弟弟抱进了车里，那位小男孩也坐了进去。他们三个人一起度过了一个难忘的夜晚。

小男孩的所作所为让保罗懂得了爱的快乐。

稻盛先生说过，人性中包含善恶美丑的影响，甚至是难以抵抗的诱惑，难以抚平的仇恨。然而，只有明智之人才能让智慧与爱统治自己的思想，让心灵的暴风雨听任自己的呼唤。无论你身在何方，无论你身处何境，经历风雨的心灵都能清晰地认识到，在人生的海洋中，爱在向你微笑，智慧的彼岸在等待你的抵达。

因此，我们每个人要焕发自己最亮丽的光芒，让上帝看到我们的爱与智慧，然后把我们的爱与智慧传递，让每一个人爱的思想，智慧的理念宁静质朴地植根于每一个普通的灵魂。相信我们只要保留天生的爱心，发挥全部的智慧，帮助他

人创造奇迹出来，总有一天，这种奇迹会发生在我们身上。

## 我们对此生要负责，对来生也要负责

【人生悟语】

我们每个人的命运都掌握在自己的手中，每个人都是自己命运的主人，也许今生有诸多不幸，但是，宿命并不可怕，可怕的是自己不思进取，听任命运的驱使，而对自己的今生完全不负责任，遵从内心低下的欲求，使自己堕落。

稻盛先生与佛家结下了深厚的缘分，他始终坚信人类可以用“因果报应法则”来改变与生俱来的命运，也就是说，如果一心向善，时时求善，命运的方向就会随之往好的方向转变。在生命的链接中，每个人的此生只是其中的一环，既不是生命的开始，更不是结束，而是秉承了前世的惯例，开拓着今后之路。也可以说，那过去了的善恶决定了今生之路，而今生的作为，又影响了来生的历程。因此，我们不仅要对此生负责，更要种善因，为来生负责。

稻盛先生用佛家的思想教育年轻人，我们每个人的命运都掌握在自己的手中，每个人都是自己命运的主人，也许今生有诸多不幸，但是，宿命并不可怕，可怕的是自己不思进取，听任命运的驱使，而对自己的今生完全不负责任，遵从内心的低下欲求，使自己堕落。人类必须秉持对今生负责之心努力使自己完善，种下善因，为自己的来生负责。

对今生负责，我们就不能随波逐流，要立命于自己，勇于斗争，不埋怨现实的残酷，超越自我，不断改变自己。

乌鸦受够了人类的唾弃，打算飞往东边远离世界，途中，乌鸦遇到一只鸽子，相约停在一棵树上休息，鸽子看见乌鸦神情显得非常憔悴，便关心地问：“你要飞到哪里去？”

乌鸦不满地说：“不知道，一直往东飞吧，其实，我什么地方都不想去，只是这里的居民太可恶了，老是嫌我的叫声不好听，挖苦我，取笑我，现在居然还轰我走！”

鸽子告诉乌鸦：“老兄，我劝你别白费力气了！如果不改变你的声音，你飞到哪里都不会受欢迎的！”

故事中的乌鸦正如稻盛先生所说的那种不对自己今生的命运负责，逃避现实，而不努力改变自己的人。今生是自己的，今生也许有酸甜苦辣，应当学会面对挫折与失败，而不能一度消沉，一味软弱。抬起头，向生活抗争，承担起今生的责任，命运是自己的，没有旁观者，坚定勇敢地走下去，抹去云雾便是艳阳高照。在孤独漫长的生命历程中，除了自己，你别无他物，谁都渴望能获得帮助、被人温暖，谁都希望有人能让给自己逃避严厉的风雨。但是，没有人该为你做什么，因为生命是你自己的。

按照稻盛先生的观点，今生的努力，不仅是对今生的负责，对来生的负责更离不开今生的作为，种善因才能得善果。

有一个靠养蚌为生的农夫，他想养一颗世上最大最美的珍珠。

农夫去海边沙滩上挑选沙粒，并且一颗一颗地问那些沙粒愿不愿意变成珍珠，那些沙粒一颗一颗都摇头说不愿意。

养蚌人从清晨问到黄昏，他都快要绝望了。就在这时，有一颗沙粒答应了他。旁边的沙粒都嘲笑起那颗沙粒，说它太傻，去蚌壳里住，远离亲人朋友，见不到阳光雨露、明月清风，甚至还缺少空气，只能与黑暗潮湿、寒冷孤寂为伍，不值得。

可那颗沙粒还是无怨无悔地随养蚌人去了。斗转星移，几年过去了，那颗沙粒已长成一颗晶莹剔透、价值连城的珍珠，而曾经嘲笑它傻的那些伙伴们，却依然只是一堆沙粒。

这颗便是珍珠的前世，正是由于它能经受得住艰难困苦，与人于善，才修得辉煌的后世之福。

稻盛先生所信奉的佛教教人修行，希望众生生善道而不堕恶道受苦报或劫报。人类要抱着来生受善报的希望努力地修行今生。也许有些人为善而在一时之间没有得到善报，反而会遇到许许多多的困难。这些人便产生了今朝有酒今朝醉，何必管来生，来生做牛做马与我今生何干诸如此类一些消极的观念而只顾享受，这不仅是对上天赐给自己今生的轻蔑，更是对自己来生的懈怠，是对造物主的藐视。殊不知，你今生的困难重重或许正是你前世的恶果，而如果今生更不负责的话，那么困难就更多了，灾难也就更多了，如此将会万劫不复。这种观点在佛经上讲的很多。所以今生修善遇到困境，自己一定要觉悟，那些困境不是因为

修善而得到的，应该更加努力的修行去断恶修善。

## 要警惕为了自己的自由而给别人不自由

【人生悟语】

求个人利益和自由是人的本性，是人生存的基本驱动力。同时，要考虑到他人的自由和利益，因为理也是人性的一部分，没有利他，只是一味利己，人生和事业就会失去平衡最终导致失败。

稻盛先生讲我们每个人都在别人给予的自由之中生存，因此，在我们为了自己的自由而作为时也有义务不侵犯别人的自由。他认为，人之所以为恶，是因为“自由”。换句话说，世间本来没有恶，恶是给了人类自由之后，人类为了存活，做出一些不好的行为因而累积而成的结果。

稻盛先生正是深刻领会到自己要自由，也要给别人自由的道理，所以才在商场上一往无前，在生活中游刃有余。人活世上，我们有权利去追求自己想要的，有权利去追求自己的幸福，从某种意义上讲，我们并不是为别人而生的，但是我们更不是为了伤害别人，去破坏别人的自由而生的。如果一个人一味要争取最有利于自己的东西，而全然不顾地给别人带来不自由甚至是灾难的话，那这个人就是品格低下的，在给别人带来不自由的同时，自己收获的也不会是真正的自由。

稻盛先生把自由看做是人之所以为人的基本元素，就人的本质而言，自由很重要；但是对人类而言至关重要的自由，同时也是人类作恶的理由。人类往往为了争取自身的自由而带给别人不自由，就在人类歌颂自己拥有自由的同时，也创造了罪恶的阴影。

有一个真实的故事：

一个外国老太太来到中国，他把一个在很多国家都没有做成功的实验又在中国做了一遍。

她找了几个中国孩子，让他们做一个游戏。

她把几个拴着细线的小球放进一个瓶子里，瓶口很小，一次只能容纳一个小球通过。

她说："这是一个火灾现场，每个小球都是一个生命，每个生命只有逃出瓶子才能活下去。"

她让每个孩子拿一根细线，时间开始了，只见几个孩子从小到大，依次把小球取出来了。老太很惊讶，试验成功！

之前在其他国家的孩子们都只是想着自己的小球能出来而不懂得合作所以每次都失败。中国的小朋友却懂得不能只为了自己的自由而不顾别人，否则大家都没有自由甚至会失去生命。

稻盛先生讲"利他"，其实就是一种在追求自己利益的时候，不给别人带来不好的影响，而是尽量做到让别人受益。在中国，这才是双赢的智慧。人生而平等，我们不仅要懂得"物竞天择，适者生存"的道理和别人去公平竞争，为了个人的自由不惜一切代价。

但是我们不能抢，也不能去占，更不能搞到两败俱伤。就像大海里的某些小鱼专门清理某种大鱼身上的微生物，而大鱼每天在海里自由地游来游去，但从来不吞吃这些小鱼，因为大鱼给了小鱼自由，自己才能够生存。

稻盛先生说，追求个人利益和自由是人的本性，是人生存的基本驱动力。同时，要考虑到他人的自由和利益，因为利他也是人性的一部分，没有利他，只是一味利己，人生和事业就会失去平衡最终导致失败。他还给我们指出了让自己自由同时也让别人自由的意义。

它可以让我们摆脱自私自利的束缚，给人以无私无底的开阔感，从而能够发现复杂事物背后的本质问题。同时还可以让我们激情燃烧，因为人性的光辉从未熄灭过，只是偶尔被私利和困顿所遮盖，进而进一步挖掘人类无穷的智慧。

林肯曾说过："给别人自由和给自己自由，是同样崇高的两样事业。"两种自由都是至高无上的，没有贵贱之分。己所不欲，勿施于人，在人生的取舍抉择中，不仅要以参与者的身份全面考虑问题，更要以一个旁观者的身份设身处地地为他人着想，这样不仅能赢得自己的成功，还能赢得别人的成功和别人的尊重。

要知道，我们不仅是为自己而活着，更是为了那些现在活着和以后活着的人，每个人的人生都是一把火炬，我们要把它照得十分光明灿烂，然后照亮别人，然后传给下一代，这才是有意义的人生。所以，在人生的旅途上，在我们追

求梦想的过程中，时刻要警惕为了自己的自由而给别人不自由。

## 际遇无论是幸还是不幸，都是造物主赐予我们的考验

【人生悟语】

在惊涛骇浪的人生中，无论是好的抑或是坏的境遇，都是造物主赐给我们的考验，幸运的际遇与不幸的灾难在本质上都是对我们的考验。

稻盛先生对人生的考验有这样深刻的感悟，他说，在惊涛骇浪的人生中，无论是好的抑或是坏的境遇，都是造物主赐给我们的考验，幸运的际遇与不幸的灾难在本质上都是对我们的考验。而一个人如何面对这些考验，将进一步决定他未来的人生会产生怎样的变化。人生是美好的，丰富多彩的，但又不是一帆风顺的，在漫长的人生旅程中，幸运与不幸都会出现。人生不是铺满鲜花的金光大道。

稻盛先生用他的经历告诉我们，在社会生活中，每个人都在一定的人生际遇中活动，在不同机遇中充当不同的社会角色。在纷繁复杂的社会中，不仅不同的人人生际遇有别，就是同一个人的人生际遇也会因所处阶段不同而呈现出不一样的形态。那么如何看待这人生中的际遇呢？

金无足赤，人无完人，不幸与缺陷也是上帝对我们的考验，当我们面对自己的不幸时，就应该把它当成是一种考验，一种动力，努力克服它，战胜它。

这就是稻盛先生教导我们的于不幸中求生存。不幸同任何事物一样，按照哲学的观点，它是客观存在的，在一定条件下是可以转化的。认识到不幸是随着条件的变化而发展把握环境的发展，抓住时机，积极创造条件，使不利因素变成有利因素，待条件成熟，顺势利导，变不幸为幸运。相反，如果一遇不幸，就悲观失望，既无坚定信念，也没有顽强意志，更不主动去做准备，终日唉声叹气，怨天尤人，抱着玩世不恭的态度，虚度光阴，结果只能越走越远，成为环境的奴隶。那不幸终究还是不幸。

因此，当我们面临不幸时，要认清不幸，并敢于正视不幸，把不幸看成是严峻的考验和磨炼。始终坚定信心，积极利用各种可以利用的因素，做好准备，待时机成熟，奋力搏击，使逆境成为人生旅程上的一个闪光点。

另一方面人生的际遇还有幸运，它也在无声无息地考验着我们，看看居里夫

人怎么接受幸运的考验：

居里夫人的一个女朋友到她家里去做客，忽然发现她的小女儿正在玩英国皇家协会刚刚颁给她的一枚金质奖章。

她不禁大吃一惊，忙问：能够得到一枚英国皇家协会的奖章，这是极高的荣誉，你怎么能给孩子玩呢？

居里夫人笑了笑，说："我是想让孩子们从小就知道，荣誉就像玩具，只能玩玩而已，绝不能永远守着它，否则就将一事无成。"

她是这样说的，也正是这样做的，并再次获得了诺贝尔奖，成了一位举世无双的科学家。

可见，成功永远属于那些面对一时的胜利与幸运而谦虚谨慎，而不是骄傲自满，把这一时的幸运当做是对自己能力和人生的考验，拿起勇气反省自己，走向更大的胜利。

稻盛先生从日本战后的发展进程向我们展示了，小到一个普通人，大到一个国家，把幸与不幸的机遇当做造物主对我们的考验的重要性。幸运对人的成长和发展十分有利，但却容易使人产生依赖感、优越感和不求上进、自满自足的情绪，对人生道路上的曲折准备不足，往往经受不住挫折和失败。所以，身处幸运中的人就不能陶醉于顺境，更不能得意忘形，而应居安思危，节制自我，使自身的活动保持着良好的度。做到这一点，必须对环境和自身的各个因素进行仔细认真的分析，发现问题，及早准备尽快解决。否则，如果不能随着客观环境和自身条件的变化，而改变自己的认识和做法，就很可能失去原有的幸运而变成不幸。

相反，不幸是人生的十字路口，也是人生的试金石。不幸有时候就像人生的分水岭，你要做一个怎样的人，你能怎样掌控你的生命，只有在不幸中，才会一览无余，也只有经过了不幸，你才能做一个自己想做的人。所以，不幸对于人生是一块垫脚石，对于强者，它是一笔难得的财富，对于懦夫，它才是万丈深渊。

稻盛先生认为，在人生旅途上，幸与不幸的际遇都会出现，都是造物主对我们的考验。虽然幸和不幸对人生所起的作用不尽相同，但二者也各有利弊，不能简单地说幸运好于不幸。只要端正态度，善于驾驭幸运，征服不幸，做到在幸运中进取，在不幸中求生，就会开创出一条不平凡的人生之路。

我们的任务就在于利用各种际遇正确认识人生环境，并对不同际遇进行具体分析，驱散人生道路上的迷雾，以乐观向上的人生态度，积极创造条件，驾驭幸与不幸，把握幸运的发展趋势，变不幸为幸运，勇敢地去迎接生活的考验，追求和探索更美好的人生。

## 出人头地还是有趣闲适都只是人生的一个过程

【人生悟语】

无论是出人头地的人生，还是闲适的人生，适合你的、让你过得幸福快乐的才是美好的，无所谓哪种人生历程更优。

稻盛先生在论述人为什么活着的时候讲到，出人头地也好，成功也好，只想过有趣、特异的人生也好，都是人生的过程而已。人为什么活着？为了追求。有人追求出人头地，光宗耀祖，风光无限：有人追求淡雅恬适，清静闲悠。然而这都是天经地义的事，这些追求本身就是一种价值、一种意义。

稻盛先生很肯定追求出人头地的人，出人头地是一种激情，而且是一种单纯而又强烈的激情，它来自生命本源的需求。想要出人头地，就要不断地制定奋斗目标，然后努力地去实现它们，接受一个又一个的挑战，有志者事竟成说的就是出人头地的过程。出人头地是一种美，是人生的一种壮美，一种阳刚之美。它往往来自于人的一种英雄欲望，一生想建功立业，奋发有为，追求不平凡的惊天动地的大事业。这种人喜欢大山、大江，喜欢境界开阔、雄伟奔放之势。他们迷醉于人的力量和雄姿英发，能够统驾全局，克敌制胜。由于这种英雄欲，这种人总是希望在生活中当主角，或者自己幻想自己是主角，他们敢说敢干，敢于拍板，敢于拼搏。

约翰·戈达德是美国洛衫矶郊区一个没见过世面的孩子，他15岁时就把自己一生想干的大事列了一个表，题名为《一生的志愿》。

表上列着：“到尼罗河、亚马孙河和刚果河探险；登上珠穆朗玛峰、乞力马扎罗山和麦特荷恩山；驾驭大象、骆驼、鸵鸟和野马；探访马可·波罗和亚历山大一世走过的道路；主演一部《人猿泰山》那样的电影；驾驶飞行器起飞降落；读完莎士比亚、柏拉图和亚里士多德的著作；谱一部乐曲；写一本书；游览全世界的每一个国家；结婚生孩子；参观月球……”

他还给每一项都编了号，一共有127个目标。

当戈达德定下了自己的生活规划后，就开始抓紧一切时间来实现它们。到现在为止，戈达德已经完成了127个目标中的106个……

约翰·戈达德就是在追求一种出人头地的人生。他对世界充满了好奇，不断地尝试，不断地闯荡，大胆叩响命运的大门，这种人生过程让人羡慕，令人敬畏。

然而稻盛先生并不否定那种追求闲适人生的人。闲适的人心境平和，微笑自然，待人祥和，他们也许是一日三餐清茶淡饭，但也能够享受生命的天伦之乐。追求闲适的人不愿受欲望的控制，他们把欲望看做是可大可小可有可无的东西。人生中所谓的不幸与苦难对闲适者来说都是一种必然，没有必要让自己粉身碎骨、遍体鳞伤地去追求那些不可及的东西。他们的思想能放能收，能紧能松，什么情况都能理解，什么地方都能找到快乐的理由。闲适人生要有情调、情趣、情致，而这一切都是主人公内在品质和修养的体现，这种人生是一种修剪过的人生。例如：《庄子·大宗师》篇就对此种道理有所描述："鱼相造乎水，人相造乎道。相造乎水者，穿池而养给：相造乎道者，无事而生定。故曰：'鱼相忘乎江湖，人相忘乎道术。'"

人生在世能达到这种高超的闲适境界，就是禅宗所说"邪正俱不用，清净至"。闲适则是一种优雅的生活观，深深浸透在人生意识之中。它意味着把生活也看做是一种美学，有它独特的精神追求。人在生活中可以感受到艺术的酝酿，可以找到诗意的表现。正因为有了这种情致，闲适人生才能脱俗，才能自己创造一种人生境界。闲适人生是纯真、纯净的，一切都发自内心，出自自然，不掺杂念和私欲。它也是人生的一个美好过程。

稻盛先生认为，无论是出人头地的人生，还是闲适的人生，适合你的、让你过得幸福快乐的才是美好的，无所谓哪种人生历程更优。生命本是一个短暂的旅程，选择什么样的旅程，首先得接受自己和自己的天性，不会对自己要求过分苛刻，也不会因为看不起自己而焦虑不安。

确实，出人头地是一种生命力的显示，人们从中享受的是自己的生命，它的力量、智慧和勇气，而不是其他外在的东西。外在的东西当然也是需要的，不过它们只是生命的装饰，就像一个长跑者到达终点得到一束鲜花一样，会使生命显得风光，显得夺目。

现代紧张的生活训练出了一个个野心勃勃，靠自己努力出人头地的人，在他们眼中，他们想要的东西只有通过自己出人头地后才能获得，所以他们去拼搏，向困难挑战，向人们没有做过的事情挑战，向平庸，向规则，向安分守己、知足享乐挑战，向无为、极限挑战，最后也意味着向自己挑战。

然而，闲适又何尝不是对生命的诠释，对生命的开悟，这种人生的美妙绝伦之处不仅在于生活的闲适，而且在于内心的宁静。这种人生犹如明镜一样，世界上万事万物都被摄入其中，映入其上，非常清晰可见，细致入微而又不为其所动，而不至于扰乱人的情绪，给人带来苦恼和烦扰。它是人的心理彻底的放松，身心极度的和谐。

闲适也不等于无聊或者没事找事，而是人性灵的一种表现。换句话说，真正的闲适人生是来自于人心智的一种艺术活动，是一种人生品味。有了美的性灵，有了高雅的品位，你才能在各种生活中找着风韵，体验到雅致、柔和和亲昵，才能享受闲适。

稻盛先生早年奔波于商场，晚年信仰佛教，可以说，既体会了风光无限出人头地的生活，又体验了闲适淡雅的旅程。正是他游走于辉煌与平静的这种心得才有如此的体会。即在人的生命旅程里，出人头地和有趣闲适都只是人生的一个过程，用心去走，就对得起自己，对得起人生。

## 倾尽全力为世界的进化而努力，是人类的使命

【人生悟语】

是这个世界给了我们一切，我们之所以在这个世界上活得精彩，是因为这个世界哺育着我们。

在论述人类的本性的时候，稻盛先生指出，人类是地球上唯一能够“全盘思考地球事物”的生命，其他的动物或植物皆无此能力。正因为如此，人类是具有特殊价值的存在，对人类而言，倾尽全力为世界的进化而努力，才是人类最重要的使命。

稻盛先生强调，具有思考力和心智的人类，可以说是地球上最具价值的存在。这种说法并不过分，人类居于万物之首是毋庸置疑的，所以人类的思想和行动会对万物造成各种各样的影响。而如果人类散播错误的思想、采取错误的行

为，都将给犹如万物母亲的地球带来莫大的伤害。泰雅族有这样一个传说：

有一种鸟叫做红嘴黑鹎，上天派这种鸟把火传到人间来。

他的嘴巴叼着火种，脚上也抓着火种，不辞千辛万苦。结果嘴巴、脚爪都被炙热的火焰烧红，全身上下都被烟熏成乌黑黑的了，因此原住民都非常尊敬红嘴黑鹎，称之为“火焰之鸟”。

这只是民间的一个传说，但却预示着一个深刻的道理，动物尚且如此，为了世界的进步而甘愿奉献自己，何况是最具价值的光荣存在，人类更应该付出其相应的责任。

然而，令稻盛先生担忧的是，情况却恰恰相反，人类不仅没有尽到责任，而且还不断地践踏其他的生命，残杀其他种类的动物，破坏所处的大自然。最令人难以理解的是，人类竟然可以心平气和地做这样的事？每个人都是自由的，又都想满足自己的欲望，而太自由的欲望结果一定是人类不断犯错，不断做坏事，使世界遍体鳞伤，何谈进步？何谈进化？由于人类对地球上其他动植物滥用自由，对大自然造成极大的伤害，因而正在受更大的惩罚。世界范围内环保问题的出现，仿佛让人们感觉到，大地正在对人类呼喊着：“醒醒吧，人类。”

稻盛先生呼吁，“既然生而为人，那么多少也应该为世界上其他的人尽点心力吧！”世界万物的存在绝非偶然，都是因为必要而存在的。更重要的是，人类的价值并非只在于存在而已。人类拥有智慧，理性和心智，正因为拥有这些特质，所以人类被认为是万物之灵，被视为地球上进化程度最高的生物。因此，人类内在拥有的是比“存在”更伟大的价值，即为世界，为人类本身做出应有的贡献。所以，人类的价值取决于赋予自己的终极使命，使命感是动力的内在源泉，失去了使命感，人类不会走得太远。

这个过程纵然艰苦和辛酸，但这种使命感将使我们坦然承受，快乐享受。这种使命感要求我们内心要充满爱。世界本是由爱编织而成的，我们每个人的生命有限，但是世界是永恒的。常人不懂永恒的道理，他们苦苦追逐细枝末节的东西，因而心中无爱，他们的生命是脆弱的，这个世界在进化过程中将把这种人淘汰。

稻盛先生曾说，是这个世界给了我们一切，我们之所以在这个世界上活得精彩，是因为这个世界哺育着我们。滴水之恩，当以涌泉相报，羊有跪乳之恩，乌

鸦有反哺之情，更何况我们人类？对于这个世界，我们需要尽最大努力地去回报。将复杂的世界变得纯真，变得更有人情味，让我们的世界化成一个同心圆，用感恩的心串起每一个角落，温暖这个世界。人类在温暖世界的同时，也照亮了别人。

人类的使命是神圣的，世界不断向前发展需要我们完成我们的使命，需要我们倾尽全力地奉献，奉献热血、辛劳和汗水。完成我们的使命，我们才能实现自己的人生价值，获得真诚、获得坦荡，完善我们的生命。

这不是套话，不是空话，更不是大话。我们从前人为世界的进化的努力贡献中来，更要继承这项伟大的事业到这项伟大的事业中去。保尔·柯察金曾经说过一句名言："人，最宝贵的是生命；它，给予我们只有一次。人的一生，应当这样度过：当他回首往事时，不因虚度年华而悔恨，也不因碌碌无为而羞耻；这样在他临死的时候，他就能够说：我已经把我的整个生命和全部精力，都献给了这个世界上最壮丽的事业——为了人类的解放而斗争。"而我们要做的则是人类最基本的义务和责任，那就是倾尽全力为世界进化而努力。

## 勇敢迈出下一段旅程，身上的勋章将是最光亮的心

【人生悟语】

如意或不如意，决定的，并不是人生的际遇，而是取决于思想的瞬间；成功或不成功，决定的，并不是个人的努力，而是取决于念头的转换。

稻盛先生把人生的辉煌与低谷，成功与失败都看做是人生的旅程，今天的辉煌不代表日后的成功，今天的成功也不能代表日后的低谷。正是这一段段不同的旅程才成就了此时此刻的我们，塑造着以后的我们。然而如何从失败走向成功，从成功走向更大的成功，关键是看我们能不能勇敢地走出失败的阴影和成功的光环，而继续迈向下一段旅程。作家林贵真说："生命是个橘子，自己决定了生命，就像你选择买了这粒橘子，酸甜就要自己负责了。生命是个橘子，一瓣跟着一瓣，有时一瓣是甜的，也有时是酸的，但也要亲自尝了才酸甜自知。"是的，如果吃到酸的，不敢往下吃就把橘子扔掉，这就是虚度的人生，是苦是甜总要尝一尝。

稻盛先生最令我们感动的不是他的苦难，因为苦难到处都有，而是他在面对苦难和失败时，仍能保有乐观面对的勇气，去迎接挑战，继续前行。所谓万法唯

心，心可以决定你在天堂还是在地狱。

一个人得到一位智慧老人的指引，按照智慧老人给的地址，他不远万里来到一个据说可以找到成功的地方。

他敲了敲门，门一开他就急切地问，“我找成功。”

话音未落，开门的人回答道：“你找错人了，我是失败。”说完门砰的一声关上了。

寻找成功的人一脸失落，但又不忍放弃，于是鼓起勇气继续寻找。

他趟过很多条河，翻过很多座山，可迟迟找不到成功。后来他想，成功与失败既是一对冤家，那说不定失败知道成功在哪儿。

于是他按照智慧老人给的地址又重新找到了失败。

可是他又得到了一个冰冷的回答：“我正在找他呢。”他不死心，继续着敲打着失败的门，可是失败被他惹恼，连理都不理他。

就在这人近乎绝望地在失败门口徘徊的时候，不断的敲门声吵醒了失败的邻居，随着“吱呀”的一声轻响，这人回头一看，天啊，这不正是成功吗？

假如这个人敲门遇到失败后就放弃了，而不继续寻找，假如他没有勇气面对失败一次又一次冰冷的面孔，假如他不能勇敢地迈向下一步，也许他永远找不到成功。

就像稻盛先生告诫我们一样，如意或不如意，决定的，并不是人生的际遇，而是取决于思想的瞬间；成功或不成功，决定的，并不是个人的努力，而是取决于念头的转换。当生活与感情皆陷入泥潭，这也是生命之中无可奈何之事，倘若连迈出下一段旅程的勇气都没有，那岂不是自讨苦吃，苦上加苦了。圣严法师说过：“人活着不过是在一吸一呼之间，呼吸在，所以你一切都在。”人生是一连串的未知、不确定，唯一可以确定的就是死亡。既然不确定以后的灯火是明是暗，何不勇敢地走下去探个究竟。

面对失败要勇敢地迈出下一段旅程，但面对成功是不是就应停滞不前了呢？

著名的音乐家李云迪被称作中国的莫扎特，他18岁时就获得第十四届肖邦国

际钢琴大赛的金奖，当鲜花、掌声、聚光灯围绕着他时，他却说出了这样一段精彩的话：

“大家都知道冠军意味着成功，更意味着一种收获。但这种收获不是当下的，是短暂的。因此每一个世界纪录也都被看做是一个起点，不是吗？肖邦大赛每五年就可能会产生一个冠军，而随后当你成为冠军，当你前面不再有对手，当你发现突破自己以外的世界其实是更大的竞技场的时候你会陷入一种迷茫。就我来说，肖邦大赛之后我面临的不再是二十多位权威的评委，而是更多的乐评人、听众、音乐大师，我发现我真正面对的其实只有我自己，我只能和自己竞技，而竞技的目的就是不断超越自我，具体到对每一首曲子，对音乐领悟的超越，等等。

“音乐是一条孤独的路，虽然沿途的风景不错，欣赏风景的人也有许多。但是你必须忽略这一点，让自己彻底沉静下来，以一个起点的姿态不断追求完美，都说这世界上没有绝对的完美，但也因此才必须永远无限度地接近完美，我想这正是音乐、艺术乃至体育最大的乐趣所在。因此，我认为对待成功就需要把它当做一个新起点，当做一项新的记录，然后全力的展开新一轮的竞技完成下一次的自我超越。因此，冠军的对手只有一个，那就是自己。只有能够不断战胜自己的人，才能领会冠军的真正含义。”

稻盛先生和李云迪有一个共同点把成功当成人生的考验，面对成功他们都没有停滞不前。有些人成功之后容易满足现状，安于现状，不敢继续走，害怕今天的成功会成为泡影，殊不知，前方会有更美的风景，这种人却无福享受，因为他们陶醉于短暂的成功，不敢迈向人生的下一段旅程。

稻盛先生的经历告诉我们，我们的成就可以更大，会得到更多的勋章。每一个成功都是一个新的开始，每一次失败也都是为成功做准备。当面对成功与失败时，没有比迈出下一段旅程的勇气更重要的，无论再怎么好的计划与机会，不往前迈一步，那就永远都无法成功了。在人生的过程中，可以累积小冒险、小失败、小挫折、小成功、小胜利，唯有小小的尝试，你才能让自己找到目标、找到方法。学习开始练习小步前进，体验小小的风险和小小的冒险，直到冒险的经验已够多，让你有信心去实践更大的梦想，到了那个时刻，你会认为它只不过是稍微有点危险的一小步而已。

生命本是一段路，每一段旅程，都需要一个开始，你除了要评估你的梦想之

外，仍然要努力地去生活、去体验、去锻炼，去接受成功与失败，然后汲取经验和教训，再然后，尽一切努力地去完成心中的梦想。绽放生命，需要你勇敢迈出下一段旅程。

# 第四节　排除烦忧毒素：恼恨只是窗户纸似的表象

## “小爱”扩张过度，必将导致灾祸

【人生悟语】

任何人都可以满足自己的“欲望”。但是，欲望不能只停留在利己的范围内，同时也要有利于他人的“欲壑”并谋求公共利益。因为利他精神终究也将有利于自己，并且这种利益会继续扩大。

“小爱”是必要的，每个人只有爱自己，才有可能去爱他人，爱社会。但是如果“小爱”过度扩张，超过了必要的限度，演变成自私，那就有可能会后患无穷。

一般来说，自私自利的人都是鼠目寸光者。他们所关心的永远是自己眼前的利益，他们所患的是利益上的近视症。“理想、理想，有利就想；前途、前途，有钱就图”，因而当他们处理与他人的关系时，永远是斤斤计较的，永远是争先恐后的，总是担心自己吃亏。

稻盛先生一直强调“利他之心”。给小孩吃美味的食物，让劳苦一生的父母过得舒适，对周围人的一点体谅、一些关心就是利他的行为。单身时以过好自己一个人的生活优先，结婚组织家庭以后，不仅为自己还要为妻子工作，养育并保护小孩。此时，人的行为在无意识中已经包含利他的行为了。而如果连这些基本的都做不到，只考虑自己本身的利害得失，那就可以叫做自私了。

萨克雷先生在《名利场》中这样形容自私自利的危害：“在一切使人格堕落的不道德的行为之中，自私是最可恨的、最可耻的。”法国文学家雨果也说过说：“最高的圣德便是为旁人着想。”

稻盛先生认为，任何人都可以满足自己的“欲望”。但是，欲望不能只停留在利己的范围内，同时也要有利于他人的“欲壑”并谋求公共利益。因为利他精神终究也将有利于自己，并且这种利益会继续扩大。

利己和利人总是辩证的关系。有这样一则小寓言故事，告诉了人们自私自利，“小爱”过度扩张，最终必将招致灾祸的道理：

一头驮着沉重货物的驴，气喘吁吁地请求一匹驮了一点儿货物的马：“帮我驮一点儿东西吧。对你来说，这不算什么，对我来说，却可以减轻不少负担。

”马不高兴地回答：“你凭什么让我驮东西？我乐得轻松呢！”不久驴累死了。主人将驴背上的所有货物全部加在马背上，马懊悔不已。

中国有句古话叫做：“各人自扫门前雪，休管他人瓦上霜。”“小爱”扩张过度的人永远只知道爱自己，不知道爱他人，对他人的不幸，表现出一种“罕见的冷漠和麻木”。所以自私自利者并没有真正的精神生活，有的自私自利者，尽管物质上很富有，但却是一名精神的贫困儿。

“小爱”过度扩张的人一般都缺乏感激的心情，缺乏感恩的美德，不会以德报德，更不会互助互爱，缺乏同情心，不会关心他人，不会爱人，因而不会与他人和谐相处，不会与群体和谐相处，不会与社会和谐相处。

马克思曾经这样说道：“如果人只是为了自己而劳动，他也许成为有名的学者、绝顶的聪明人、出色的诗人，但他绝不可能成为真正的完人和伟人。”

在我们周围的自私自利者中的确不乏“能人”，不乏绝顶聪明的人，但是由于这些人将他们的聪明才智都用到“为己”上，一但偏离正道对社会的破坏也越大。

如果人人都变成彻头彻尾的自私者，这个世界会变成什么样？古人吕坤说：“人人好公，则天下太平；人人营私，则天下大乱。”人人都利己，人人只顾“小爱”，那么，人与人之间不是相爱，不是互助，而是充满了你争我夺，充满了猜忌、怨恨，人和人之间关系将会十分紧张，社会上的冲突会无限扩张，国家与国家之间必将是战争、饥饿，最后的必然结果是人类自身的毁灭。

在稻盛先生看来，人内心的幸福感，不是在满足自我的时候，而是在满足了“他人”的时候。事实上，聪明的人应该能注意到，奉献于他人并不仅仅只是对他人有利，终究还将有利于自己。

## “原谅那些不能原谅的事”是必修的功课

【人生悟语】

心中有恨，永远不如心中有爱的人明净快乐。宽恕他人的过失，便是自己的荣耀。宽恕就像是一把无形的梯子，帮你爬升到另一个更高的层次。

稻盛先生认为，从人类具有的感情和欲望来看，除了烦恼，人类还会有抱怨和憎恨。例如，有人被杀，受害者的家属对犯人的仇恨之心，憎恨之心是无可厚

非的。没有人有权力去否定受害者的仇恨之心和憎恨之心。对犯罪分子给予合理的处罚是正确的，但是，人们应该做到尽量不要对罪犯以憎恨。这或许会遭到很多人的驳斥，因为，毕竟不是当事人，只是门外的第三者，说起来似乎是事不关己的样子。事实上，换个角度去想，不管多么憎恨杀人犯，已经死去的都无法再回来。每天怀着憎恨和仇恨的心情，久而久之，还会产生副作用，造成心理甚至肉体上的伤害。

每天生气的人脸色必然是阴沉的，呈现出不健康的状态。心理影响生理的案例时有所闻。稻盛先生举了这样一个小例子：

大家都知道，在太担心的时候，可能会引起胃溃疡。照理说，坚韧无比的胃壁连强酸都不能将它动摇，为什么会轻易地就穿孔了呢？这主要就是因为在过度紧张或担心的时候，胃部会分泌一种让胃壁细胞抵抗力转弱的荷尔蒙。

那么宽恕则是一种最好的选择。稻盛先生觉得，宽恕是一种美德，是人类最重要的修行课程。或许原谅那些不能原谅的事，比财产、名誉被夺取更难面对，但是，一旦跨越了这个障碍，就能得到更大的提升，通过这种提升，人的心灵将会得到净化，灵魂会充满光辉。

在仇恨的岁月里，最痛苦的不是你憎恨的那个人，恰恰是你本身。在有限的生命里，别让憎恨荒废了自己大好的时光。仇恨是一副重担，只有放下这重担，才会如婴儿般纯净地看这个世界。

心中有恨，永远不如心中有爱的人明净快乐。宽恕他人的过失，便是自己的荣耀。宽恕就像是一把无形的梯子，帮你爬升到另一个更高的层次。为了轻松地步入向前生活的轨道，让我们学会宽恕，学会放下，做到宽容，人性中没有无法释怀的。

生活中，我们要以佛陀那般博大的胸怀去原谅别人的一切，使别人在原谅的过程中悔过，改恶为善，树立起正确的人生观和价值观。自古以来，凡是有大成就的人，都会原谅别人、包容别人。下面就以无着禅师为例：

无着禅师是一位非常有修行的禅者。他的修行功夫，并不是从禅道的高明中得见，也不是从谈玄说妙中得见，而是他为人的慈悲和蔼，处世的圆融智慧中得见。

早年，无着禅师收了许多小孩儿，作为他的沙弥弟子。这些沙弥因年纪小，玩心很重，经常在做完晚课后，就偷偷地翻墙出去游玩，直到半夜三更才回来。

有一天夜里，无着禅师在房中等候，直到沙弥们翻墙出去玩后，他便悄悄地走到后院，把沙弥们放在墙角用来攀爬的高脚凳拿走，自己站在那儿静待沙弥们回来。初更过后，沙弥们纷纷自外头回来；当他们从墙头爬下来的时候，以为和以前一样，踩的是高脚凳，结果："不对啊！怎么软绵绵的！"再往下一看："不得了，是无着禅师的肩膀啊。当沙弥们双脚踏到地板，一个个惊讶不已，傻了眼地望着无着禅师；禅师竟完全不对他们表示责备，只是拍拍孩子们的臂膀，说道："孩子们！夜凉了，赶快回去加件衣裳吧！"从此以后，寺院里再没有人出去夜游；无着禅师，也从来没有再与沙弥们提起这件事。

无着禅师原谅了弟子们的过失，弟子们被禅师的包容和原谅所感动，因此改正了错误，再也不偷着往外溜了。批评只能带来怨恨，原谅则可以建立更好的友谊。

还有一则小故事，说明了原谅了那些不能被原谅的事情，会使我们自身得到解脱，能获得一份平和的心境。

列奥纳多·达·芬奇在米兰的圣母教堂画《最后的晚餐》时曾发生了这样的事：当他画到耶稣的面容时遇到一件令他十分气愤的事。他与共事的人发生了争执。

事后，他心中充满了怒气，所有的艺术灵感都消失殆尽。达·芬奇仍旧尽自己的努力去画，但他还是画不好耶稣的面容。他一次次地尝试都失败了，他开始沮丧和不安。最后，达·芬奇终于认识到，他的怒气赶跑了他在创作中必不可少的宁静心境。他立刻放下画笔，找到那个跟他争吵的人，向那个人道了歉，并请求宽恕。问题解决了，达·芬奇带着宁静与慈祥的心境回到工作上，灵感从他的笔端涌流而出。

艺术家以他宽恕的心境抓住了这个奇妙的时刻。直到今天，教堂四壁许多都已毁坏，然而，《最后的晚餐》在世界艺术宝库中仍闪耀着光辉。

宽容不是懦怯胆小，而是关怀体谅。生活中有许多事能忍则忍，当让则让。宽容是给予，是一种高尚的行为，是人生的一种智慧，是建立同事间良好关系的法宝。包容使我们内心得到安宁与充实。

原谅那些不能原谅的事，对我们来说并不困难，但也不容易。当我们的心灵为自己选择了原谅的时候，我们便获得了应有的自由。因为我们已经放下了仇恨的包袱，无论是面对朋友还是仇人，我们都能够赠以甜美的微笑。

## 人生在世，无非是“尽人事，知天命”

【人生悟语】

发生在我们身上的一切一定有其必然的原因。它不是别的，就是自己的思想和行为。所有这些思想和行为成为原因，产生结果。你现在在想什么，在做什么，这些都是原因，必然导致某种结果。

人生就是一幕戏，每个人都是主角。然而，我们不只是在演出，更是这幕戏的创作者。因为一般戏剧总有个既定的结局，人生则不同，结果往往掌控在我们自己手中，那么，首先要尽人事，在此基础上，才去听天命。

国学大师季羡林曾经说过，人生在世，首先必须“尽人事”，否则馅饼绝不会自己从天上落到你嘴里来。但又必须“听天命”。人世间，波诡云谲，因果错综。只要能做到“尽人事而听天命”，就能永远保持心情的平衡。

常常见到一些人为了一些事，殚精竭虑，眼看就能功德圆满，却不料半路杀出个程咬金来，一个意想不到的小意外或小插曲，导致前功尽弃。在三国中，有这样的事例，让我们对听天命，尽人事有个比较直观的认识：

诸葛亮统领三军，运筹帷幄，攻无不克，战无不胜，无所不能，似是神人至人。诸葛亮成功太多，即使极少的失败也给人留下了深刻的震撼。

当诸葛孔明用计火烧司马懿父子，眼看司马大军就要覆灭，一场大雨忽然冲刷下来，救活了司马父子，也洗刷了中国的历史，天下成了司马父子的江山。诸葛亮一句：“谋事在人，成事在天！”的仰天长叹，成了千古绝响。

诸葛亮感叹“谋事在人，成事在天”，但他始终以“鞠躬尽瘁，死而后已”的态度入世，这种既能尽力去奋斗不息，又能安时顺世、乐天知命的德行，确实令人钦佩，更是我们处世行事的风范。

“尽人事，听天命”，就是一方面要尽自己最大的努力去争取去奋斗，而不是安坐家中听天由命。另一方面又要不强求，不妄为，顺其自然。如果拼搏了，依然

未获成功，那就要理智地接受事实，要找出自己失败的原因，进而改变现状，改变命运，这才是智者的选择。

稻盛先生认为，人确实受某种力量支配着，它不受个人的意志或思想所左右。它不顾人类的喜怒哀乐，像奔流不息的大河，贯穿着我们的一生，一刻也不停地把我们带向大海。这就是命运，人生一直受它的驾驭。人们带着各自的命运来到世上，而且在不知命运如何的情况下被命运牵引或催促着度过一生，命运的存在是毋庸置疑的。但是，它不是人类力量无法抗拒的“宿命”，而是可以因为我们自身而改变。人生由我们自己来创造，能够改变命运的就是我们的内心。

“尽人事，听天命”，其实，是一种最好的心理自慰和斗志寄托，人生在世，凡事只要尽职尽力，尽本分、尽良心去做，至于做到什么程度，成功与否，就显得不重要了。

稻盛先生年轻的时候，可谓命运多舛。但是，他坎坷的前半生没有让他听天由命，变得颓废，他并不相信这就是他的宿命，而是调整了心态，把握住了自己人生的正确方向。他在总结自己一生经历的时候说，人的命运不是像铺设铁轨一样被事先定下来的，而是根据自己的意志能好能坏。经过种种挫折和曲折后，他认识到，人生确有盛衰荣辱，即使认为自己的命运是用自己的双手开拓的人，其人生低谷与高峰、幸福与不幸也是由自己的心呼唤而至的。发生在自己身上的一切，都是由自己能把握的。

稻盛先生在这里又提到了他的另一个理念：因果报应的法则。他说，发生在我们身上的一切一定有其必然的原因。它不是别的，就是自己的思想和行为。所有这些思想和行为成为原因，产生结果。你现在在想什么，在做什么，这些都是原因，必然导致某种结果。而且，对这个结果的反应又转变为导致下一个结果的原因，因果定律无限地循环又是支配我们人生的天意。

稻盛先生说，善行并不一定带来善果，是因为命运的干扰。但重要的是，因果报应法则的力量比命运稍微强大一些。因此，即使是与生俱来的命运，我们也能够通过利用因果报应的法则加以改变。因此，思善事，做善事，就能将命运引向美好。人类一方面受命运的支配，另一方面又能通过自己的善事善行改变命运。

有这样一则小故事，说明了因果报应的法则：

春秋战国之际，有个叫子质的人在魏文侯手下做官。有一次，他得罪了魏文侯。这时，他培养提拔的租车、大夫、武官纷纷落井下石，在魏文侯面前大讲他的坏话。子质只好投奔北方的赵简子。他对赵简子说：从今以后，我再也不做培植人才的事情了。赵简子听了，很是奇怪，问道："为什么呢？"子质说："我培植的人才在魏文侯那里，士、大夫、武将各占一半之多。现在，那些士在国君面前诽谤我，那些大夫用法律恐吓我，那些武将用武力威胁我。所以我不愿再培植人才了。"赵简子不同意他的看法，叹了一口气，说："你的话讲得不对。要知道，春天种植了桃李，夏天就可以在树荫下乘凉，秋天就可以吃到果实。如果春天种了蒺藜，夏天不能摘取树叶，秋天得到的也只有刺。由此看来，关键在于种植什么。你培养的人没有选好，这怪谁呢？"

这则小故事说明了，自己最终会为自己的行为承担后果，善，则取善果，恶，则食恶果。

稻盛先生说，开创事业至今已经过去40多年了，见过许许多多人物的盛衰成败，从这个时间跨度来看，几乎所有的人都在各自的人生中得到了与日常言行和生活态度相吻合的因果报应。长远看来诚恳地不吝惜善行的人不会永远时运不济，而懒惰、敷衍了事的人不可能荣华一世。确实，做了坏事的人也许会小人得势，而努力做善事的人也许会一时命运不济。但随着时间的推移，这些将慢慢得到修正，终将得到与各自言行或生活态度一致的结果，逐步趋近于与此人相称的境遇。

总之，凡事既能克尽人事，又能安听天命，这才是乐观豁达的人生。一个人能安守天命，把一切都看得淡泊，自然会心胸开阔，失意泰然，得意淡然，无忧无虑，无烦无恼，无怨无责，心身愉快，无处不适，无处不安。

## 即使命运多舛，也要避免自己存有嫉妒愤恨之心

【人生悟语】

命运与因果报应法则交织成了人生，在此种人生中，无论遭遇苦难或是考验，最后的结果取决于当事人的态度。

人的一生，难免总会有迂回曲折伴随着，还会遭受很多的挫折，这就是现实。有些人遇到挫折，就会把自己当做失败者，叹息着人生好像瓷器一样容易破碎。而看到周围的人行事顺利时，心中便会不平衡，嫉妒愤恨之心也会随之到

来。

很多人完全不知道因果报应会对命运造成影响，因此在遭逢灾难，厄运和困苦的考验时，因为无力抵抗所面对的痛苦，转而愤世嫉俗，嫉妒他人，为眼前的际遇唉声叹气，发出不平之鸣，最后甚至抑郁而终。用这种态度面对考验的人，只会让人生越来越灰暗，越来越辛苦，让只能拥有一次，弥足珍贵的人生变得索然无味，毫无收获可言。

嫉妒愤恨之心，不但不会改变自己的命运，反而会真正毁了自己的前程。三国时期，就有这样的小故事：

诸葛亮“三气周瑜”的故事，是老百姓最熟知的。周瑜是一位年青得志、文武双全的雄才，24岁就被授予建威中郎将，34岁率军破曹，以少胜多，取得了赤壁之战的辉煌胜利。然而他有一个致命的弱点，就是性格暴躁、好胜心太强、心胸狭隘、骄傲轻浮、嫉妒贤能、情绪容易激动。对于才能胜过自己的孔明，总是耿耿于怀，不是虚心请教，而是伺机陷害。其结果是种种计策都被孔明识破，还被大大羞辱了一场，周瑜最后被气得大叫一声后，便一命呜呼了。临死前，他还仰天长叹“既生瑜，何生亮”！

稻盛先生说，嫉妒愤恨本身就是对自己的否定，对自己的威胁，它能伤害自己的自信，最终损害自己的利益。而且嫉妒不仅不能帮助自己成功，反而会伤害亲友、同事的感情，会使自己失去别人的信任，更会失去大家对你的支持和帮助，使自己的事业和生活陷于不利。更要认清嫉妒会引起祸心，导致谋害他人、最终害己的恶果。总之，就是要清楚地看到嫉妒是损人不利己或者损人又损己的恶魔，它在你心里的存在就是你人生失败的威胁。

遭遇灾难时，人往往会产生“为什么只有我这么倒霉”，由此怀抱怨恨之情应该是人的本性。说到底都是心态的问题。在困境中，即使是刺耳的话也以谦虚的态度聆听，当改之事就在今日立即改正，不拖到明日。这种率真的心态能提高我们的能力，改善我们的心智。

稻盛先生认为，命运与因果报应法则交织成了人生，在此种人生中，无论遭遇苦难或是哪一种考验，最后的结果取决于当事人的态度。人们应该学会摒弃掉感性所带来的烦恼不要总是杞人忧天、自寻烦恼。不能心存嫉妒和愤恨之心，相反地，为了不致事后后悔，更应全身心地投入。有一个好的心态，心存感激地去看待自己得到的一切，这样才会有机会去改变命运，把握命运。

# 极端轻视自然，终将欲壑难填

【人生悟语】

人类的生存过程同样是人的生命过程。为了生存，人类与自然界的搏斗无时不有，无处不在。这些，必然在不同程度上使自然遭到破坏。

稻盛先生把人类和自然界各种生命看成是自主的存在，在宇宙万物中，人类有其自身的价值，而自然界同样也有自己的价值，它同人类一样也追求自己的生存，是值得尊重的。自然界是一种真、善、美的统一，它创造了地球上一切生命生存的条件，创造了地球的基本生态过程、生态系统和生物物种。正是因为自然的价值，才会有了后续的人才价值、劳动价值及智能价值，可以说，自然本身所存在的价值，使人类生存和发展成为了可能。

然而，令稻盛先生所痛心的是，人类在发展自己的同时，极端轻视自然，给大自然造成了严重的破坏。在无限夸大意识能动性的“人定胜天”哲学思想指导下，人类以从未有过的热情改造自然、利用自然、蔑视自然，大自然在“敢教日月换新天”的人们面前，变得如此脆弱。然而，就在我们为所取得的成就欢呼喝彩时，大自然所产生的灾难已使越来越多的人失去了家园，甚至生命。人类不得不亲自品尝自己酿造的苦酒，并为自己的无知付出巨大代价。看看这些恐怖的数据：

据世界卫生组织（WHO）报告，在各贫穷国家，80％～90％的疾病和大约1/3的死亡与水有关。

含有病菌的水源、旧的传统习惯和不讲卫生，造成许多人死亡，特别是免疫系统脆弱的儿童和老人。此外，工业废水注入江河湖泊，也使情况变得更加严重。令人难以置信但千真万确的数字显示，每24小时便有2.5万人（包括儿童）死于“毒”水。供人饮用的清洁水源逐渐枯竭。

此外，向海中抛弃种种垃圾，包括重金属、化学制品以及放射性垃圾，更是一个重大的威胁。这些有毒物质渗入鱼、虾、蟹、贝体内，而最后人会把这些毒素“吃”进肚里！

最令人触目惊心的莫过于日本水俣海湾事件：水俣工厂含汞的废水造成2万日本人中毒，其中1000人死亡。油船泄漏造成的海洋污染也是对环境的现实危险。

这只是冰山一角，人类的肆虐未停止，大自然的惩罚也不会停止。

大自然从来没有对不起我们，古往今来，人们一直生活在大自然的厚泽之下，它就像一位慈祥的母亲哺育人类的成长。大自然是慷慨无私的，从山顶洞人的火种，到现代人的智慧，是自然为人类的活动提供了丰富的生产和生活资料、是自然赋予了人类以灵性并滋养万物而生生不息、是自然孕育了不同种族和不同地域的文化让人类从野蛮走向文明。可是自从工业革命以来人类忘记了自己的母亲。母亲愤怒了，甚至已经愤怒到想要抛弃人类这个不听话的孩子。

看看这些无名的疾病：

20世纪90年代，在英国有37万头牛染上了疯牛病，16.5万头牛死亡。一些食用了病牛肉的人患上了“新克雅氏病”，又叫“人疯牛病”，人变得痴呆、震颤，最后因大脑破坏严重而死亡。疯牛病的肆虐蔓延，是某些科学家在改良基因时把优质牛的抗病基因一起毁掉了，使牛丧失了抗病能力。

同样，转（毁）基因植物也许正在或将会给人类带来致命而又无名的疾病。这一点，已引起了国际社会的高度关注。疯牛病风波未平，二恶英污染又粉墨登场。二恶英有210个同族体，有几种毒性最强（比剧毒的氰化钾强50至100倍），并有强致癌性、生殖毒性、内分泌毒性和免疫毒性效应。一滴二恶英可杀死1000人，1盎司（约28.35克）可置100万人于死地！二恶英使男子精子数量明显减少，女性子宫内膜症患病率增加，有的人则出现智能低下，健康严重受损。受无数不知名的环境激素的污染，人类的机能正在退化。

大自然不止一次地警告人类该收手了，该给大自然一些尊重了，然而人类为了自己的利益仍然肆无忌惮。

稻盛先生说过，人类的生存过程同样是人的生命过程。为了生存，人类与自然界的搏斗无时不有，无处不在。这些，必然在不同程度上使自然遭到破坏。

而在未来的一段时间里，人类对自然界的破坏将会达到毁灭自己的程度，那时的人类或会随着生态的改变而改变，但那种进化或改变必然使人类自己面目全非而产生质变。这就是人与自然界的关系变化而促成的变化，人类的未来在人类自己手中断送。

稻盛先生呼吁我们不要再放肆地轻视自然，尊重自然是我们唯一的出路。尊

重自然的理念要求我们把自然视为人类的养育者，对自然心存感激。纵观茫茫宇宙，只有地球孕育和养育了人类，只有地球适合人类居住。

大自然虽然偶尔也会给人类带来一些伤害——地震、海啸等自然灾害，但总的来看，大自然对人类还是足够温和、足够友善，以致人类能够在其中顺利地生存和繁衍。人类的生存离不开自然这一基本的前提并没有改变。因此，现代人对自然应心存感激，尊重自然，爱护自然，否则就像稻盛先生所说的：极端轻视自然，终将欲壑难填自取灭亡。

## 共生能使我们建立物质和精神同样富裕的社会

【人生悟语】

共生要求我们在进与退之间要给自己和别人预留后路，考虑自己和别人下一步的前进方向。

稻盛先生对于生存的观念是共生，他认为自然界充满给予众生的大爱，整体而言众生过着共生的生活，因为所有的生命都了解，只求一己的繁盛必定导致对手的灭亡，而自己的未来也会走入衰竭疲惫之途。

稻盛先生进一步说，共生并不否认竞争，动物的世界的确充满了竞争，有时候为了自己的生存，会杀害其他的动物。但是即使是如此，动物们也只会为了自己的生存，从事最低限度的杀生行为。因为如果过度膨胀竞争，自己也会失去生存的空间。乍看之下，它们好像是在十分凄惨的生存竞争下存活，但是仔细观察后不难发现，动物们通过猎取生存所需最低限度的猎物，而尽量与其他动物在自然界保持共生的状态。存在竞争理所当然，因为如果没有竞争，世界将停滞不前，自然界也将不复存在，生物也就无法维持生命。

从表面上看，共生关系只是残酷竞争中的权宜之计，是在特定条件下的偶然而已。然而生物学的研究成果却发现，这种生存战略同样是大自然的选择，是另一条进化道路——共生进化的产物。它提供了共生双方的任何一方都不能产生的物质，带来了任何一方都不能产生的效率。为了生存和进化，当然一定要保有竞争，关键是，竞争绝不应该脱离共生的前提。因为共生才能使我们建立物质和精神同样富裕的社会。

在墨西哥生活着这样一种蚂蚁，它们把巢筑在刺槐中空的树干中，享用刺槐

叶柄部位分泌的富含糖分的汁液。

作为回报，蚂蚁则负责植物的安全工作，一旦刺槐的敌人——食叶昆虫及其幼虫、草食动物靠近时，盛怒的蚁群就会蜂拥而出，与入侵者作殊死搏斗，直到把它们赶走。

除此之外，蚂蚁还可以清除对刺槐造成威胁的寄生植物。当这些植物靠近时，蚂蚁就会毫不客气地上前啃掉它们的藤条和嫩芽。

大自然给人类的启示总是发人深省，蚂蚁和刺槐相互依存，如果把它们放在不同的地方任其生长，估计过不了多久，它们将无法生存，甚至是会面临灭种的危机。

在稻盛的人生哲学和经营哲学里，到处都体现着共生的理念。大自然并不只是沿着“物竞天择，适者生存”这条单一的路线前行，“合则双赢，争则俱败”体现互助与合作的共生或许是影响历史进程的另一种大因素。中国有句古话，“尺有所短，寸有所长，物有所不足，值有所不明”，正是由于每一种生物的缺陷和短处，它们需要借助其他生物来弥补自己的不足，以提高自己适应大自然的能力，能够游刃有余地生存、进化。再看一个类似的例子：

生长在美洲的切叶蚁是培育蘑菇（真菌）的高手，并以蘑菇为食。

切叶蚁的巢穴具有独特的通风系统，可以保持巢穴内相对恒定的适宜真菌生长的温度和湿度，为真菌生长繁殖创造出良好的环境条件。切叶蚁将树叶切成小片，用唾液把叶子卷成团块遍地铺满，并把粪便浇在上面，形成有机肥料。然后把洞穴里长出的真菌移出来，种植在施了有机肥料的地面上。

切叶蚁就是这样培育出大量的蘑菇，同时也为自己生产出赖以生存的粮食。蘑菇得益于切叶蚁的辛勤劳动而生长、繁衍、种群壮大，切叶蚁因蘑菇提供了丰富的食物而健康成长、大量繁衍。

大自然的道理同样适用于人类，俗话说“金无足赤，人无完人”，人类单靠自己是无法生存的。物理学上讲，物体与物体之间，只有相互作用，才会有力的产生。现实社会中也是一样，当我们为自己创造机会时，也给别人创造了机会；当我们断绝了别人的退路时，也就断绝了自己的退路。

正是基于人与人之间相互依存，共赢共生的道理，稻盛先生教育我们多设身

处地地为别人着想，向社会回馈爱心。人具有社会性，即人和人之间结成一定的关系，共同从事社会活动。当自己力不能及的时候，我们都希望得到别人的帮助，而当别人遇到困难时，我们能够伸一把手，就能够得到别人的感激，实现双赢共生的局面。因此，人类要在现实社会中生存和发展不管自己的能力有多强，都应当以谦卑的心态和甘为人徒的姿态，积极与他人合作。古人不止一次地教育我们“三人行必有我师”“团结力量大”。人类精诚团结，才能形成优势互补，通过借力壮大自己，通过扬长避短完善自己，通过共生成就自己，成就人生，成就社会。

正如稻盛先生所讲，共生要求我们在进与退之间要给自己和别人预留后路，考虑自己和别人下一步的前进方向。他还教育年轻人与人合作共事，就应当相互包涵和体谅，这样才能减少不必要的摩擦和错误，避免两败俱伤。共生已经成为当今世界的潮流和共识，深谙共生内涵，我们的世界才会变得更加绚烂多彩，我们的精神社会和物质社会才会变得更加富裕。

## 【稻盛智慧】依原理原则思考

### 1．简单是做人和做事的最佳原则

我们往往倾向于把事情考虑得过于复杂化，其实事情本质是很单纯的。表面看上去很复杂的事情，其实也是由若干简单因素组合而成。人类的遗传基因是由多达三十亿个盐基序列构成的，其实表达遗传基因的密码种类不过四个而已。

真理是一根线织成的布。所以，所有事情越单纯就越接近它本来的状态。于是，用单纯的办法对待复杂的事情，就成为我们处事的正确思维方式。

这可以说是人生法则，但也同样适用于经营。常有人问我经营的技巧和秘诀，一旦说出我的一贯主张，大多数人都露出诧异的表情。他们怀疑，仅仅知道这些简单的道理，用这么原始的办法就可以作好经营吗？

我二十七岁开始经营京瓷公司时，作为陶瓷专业的技术人员，或多或少积累了一些经验。但是，有关公司经营管理方面的知识和经验我一点也没有。而公司里不断发生各种各样的问题并有许多需要做出决定的事项，对于每一个问题或事项，都必须由我这个负责人最终决定对策并提出解决办法。必须迅速对营销、财务以及自己未知领域的事情做出决断。

即使是极其微小的问题，一旦作出错误判断，对一个刚刚成立的小公司来说，也关系到生死存亡。然而，技术人员出生的我，并没有做出这些判断所必需的知识。“以前怎么样，现在就可以怎么样”，我连这样的实例经验也没有积累。

到底怎样才好呢？我非常苦恼。左思右想的结果，就是需要一个“原理原则”作指导。也就是说，我认为把“什么才是正确的做人准则”这个极其简单的要点作为判断标准，并自始至终坚持用正确的方法做正确的事，拥有一个正确的人生风向标，这才是至关重要的。

“不要撒谎、要正直、不要贪得无厌、不要给他人添麻烦、对人要温和……”，这些孩童时代父母及老师教导我们的作为人应该遵守的原则，是人人应该知道的、“理所当然”的人生规范。根据这些规范进行经营就可以了。

什么才是正确的做人准则？什么是错误的做人准则？什么是“善事”？什么是“恶行”？哪些事是能做的？哪些事是不能做的？把这些约束人们的道德、伦理照搬过来作为经营的指针或判断标准吧。经营也是以人为对象的一种行为，所以，什么事应该做，什么事不应该做，都不应该偏离做人的最原始最朴素的规范。

人生和经营都应该遵守相同的原理原则，而且只要遵守这些原理原则就不会犯大错——我是这样单纯地思考的。

正因为如此，我才能没有迷失方向，而是堂堂正正进行经营，并取得了最后的成功。

## 2．处世哲学拨开人生迷雾

引导人们采取正确的生活态度的简单原理原则，可以换一个说法，就是哲学。但是，这不是晦涩难懂的桌上学问，而是从经验和实践中产生的“生动的哲学”。

如果问为什么必须确立这样的哲学，那是因为当人在各种各样的境遇中感到迷失、苦恼、痛苦、为难的时候，这样的原理原则可以作为选择哪条道路、采取何种行动的判断标准。

人们在不断前进的过程中，随时随地会出现必须做出选择和判断的场合。从工作到家庭，从就业到结婚，我们不得不做出各种选择或决断。也可以说，人生就是这些判断的集合，选择的连续。

也就是说，这种判断不断积累的结果就是现在的人生，从今以后如何选择基准的原理原则能完全改变我们的人生面貌。

没有指针的选择就像没有航海图的远航，没有哲学的行动就像在没有灯火的黑夜中前行。如果哲学这个词难以理解的话，也可以换一种说法，就是自己的人生观、伦理观或者理念、道德。这些成为人生的基轴，作为迷失时重新开始的起点而发挥作用。

现在的KDDI公司是2000年秋季由我创办的DDI公司、国际通信巨鳄KDD公司和丰田系列的IDO公司三家公司合并成立的。通过这种大同团结，能够和日本电报电话公司相抗衡的新的通信运营商KDDI成立了。

但是，在手机领域，尽管DDI公司和IDO公司的通信制式相同，但是，它们把全国的区域一分为二开展了各自的事业。在维持现状的情况下，根本不能和这个行业巨鳄——日本电报电话公司竞争。市场的竞争原理不能发挥作用，结果，实际上是日本电报电话公司独家垄断。这样恐怕在提高服务、降低收费方面，不能给消费者带来任何好处。

为此，我主动提出合并方案。但是，说到合并是“吸收合并”还是“对等合并”，调整起来极其困难。看看过去银行的合并事例，由于主张相互“对等”，所以，尽管已经合并，但主导权的纷争都持续不断。

我再三思考后提出一个方案，希望三家不是对等而是以DDI公司为主导进行合并。当然，我不是基于霸权主义或本公司利益优先而提出的。而是为了新公司成立后能够顺利开展工作，我冷静做出判断：由三家公司中业绩最好、经营基础最扎实的DDI公司控制主导权最好。

事业的“原理原则”是什么呢？不是公司的利益或面子，而是对社会或人类是否有益。给消费者提供优异的产品和服务是企业经营的根本，也应该是企业经营的原理原则。

如果是这样，那么，仅凭简单的合并不能履行这个职责。明确经营责任，使新公司尽快走上正轨，开始长期稳定的经营，否则，不能唤起真正的市场竞争，也不能给消费者或社会带来利益。

根据这个观点客观地判断就得出一个结论，由DDI公司控制主导权最好。于

是，我把我的想法包括将来日本信息通信产业的应有状态开诚布公向对方作了说明。

而且，我建议合并以后，让IDO公司和KDD公司的第一大股东丰田公司作为仅次于京瓷公司的第二大股东。由于我们的诚意和热忱终于使合并达成共识。后来，新公司KDDI取得的飞跃进步是很多人有目共睹的。

不是将自己的利益，而是将他人的利益作为第一要义——由于贯彻了这一经营原理，最终促成了这次合并的成功。

### 3．面对诱惑，不为所动，坚持自己的哲学

坚定并遵循基于原理原则的哲学，它将引导事业走向成功，为人生带来丰硕果实。当然，这绝对不是一条充满乐趣的享受之路。以哲学为基准的人生，要约束自己、束缚自己，甚至多数场合伴随着痛苦。有时还可能是处处“吃亏”的苦难之路。

究竟要选择两条路中的哪一条路，当你犹豫彷徨时，我建议你远离自我利益，选择那条充满荆棘的道路，因为这是人生“本来应该”走的路——我们就是要选择这样愚直的、艰辛的生活方式。

但是，目光长远地看，根据坚定的哲学采取行动最终绝对不会吃亏。即使暂时看上去吃亏。不久一定会恢复为“获利”，而日肯定不合犯大错。

例如，日本经济现在还没有从泡沫经济的后遗症中挣扎出来。当时，很多企业鬼迷心窍，争先恐后地投机房地产。仅仅转卖土地所有权，资产价值就不断飙升。企望升值而从银行借贷巨额资金并投入到房地产投资里——这样的事很多企业都做过。

只是这样手中持有的财物就不断升值，从经济原则上看这是不正常的，而违反这个原则的行为在当时似乎是理所当然的。但是，随着泡沫经济的崩溃，应该产生价值的资产突然变成负资产，很多企业因此背负不良债权。

也许有人认为这是在泡沫冷却后的现在才可以这样说的。但是，如果拥有确切的原理原则和哲学，不论在何种状况中，都应该可以做出正确判断。

因为京瓷公司有孜孜不倦积蓄起来的大额现金存款，所以多次面临是否投资

房地产的诱惑。其中，还有银行的人以为我没有理解其中的“赚头”而诚恳地、细致地告诉我具体赚钱的方法。

但是，只是把土地从左手转到右手就能获取巨大的利益，岂会有如此好事！如果有，那也不过是不义之财或浮利。轻而易举获取的钱财将轻而易举地溜掉。因此我拒绝了所有关于投资的建议。

“只有自己辛苦赚取的钱财才是真正的利益。”我有一个这样极其单纯的信念。这是我一贯奉行的做人处事的哲学。所以，即使听说可以获取巨额投资利润我也告诫自己“不可贪得无厌”，这一理念始终支撑着我，从来不曾动摇过。

明知吃亏也要遵守的哲学，明知有苦也要承受的觉悟，我们是否心存这些？这才是是否能够度过真正充实完满的人生，是否能够收获成功果实的分水岭。

# 附录　稻盛和夫为什么能

## 少年时光：在迷茫的时代寻找活着的意义

### 鹿儿岛爱哭的顽童

稻盛和夫出生于1932年1月30日，在家里7个孩子中排行老二。他的父亲、母亲都是鹿儿岛市小山田町木下人。这里山清水秀、树木葱茏，当时，还没有宽敞的道路可走，只能沿着陡峭的山路，才能到达小山田町。耕地也基本上都是在山间开辟出来的小块旱地和水田，严酷的自然环境哺育出了勤劳、善良的人。小山田町木下是一个拥有众多佛教徒的村落，稻盛父母笃信佛教，他们是净土真宗西本愿寺的虔诚信徒。每天早晚都要点上佛堂前的油灯，燃上一炷香。

他的父亲是一名印刷厂的工人，每天只有一元钱的工资，收入微薄。为了养家糊口，每天下班后，父亲就在家里印刷名片补贴家用，经常工作到夜里一两点。后来，不仅印刷名片，还为附近的学校印刷各种纸制品。而稻盛的母亲也帮助父亲打理这些副业。母亲心灵手巧，手工活做得非常好。她看到丈夫每次印刷剪裁下来的纸都浪费了，很可惜。就试着用这些边边角角的纸做纸袋，做出来的纸袋不仅实用，而且独具匠心。于是，家里就逐渐又发展出来裁纸做纸袋的业务。经常能接到不少的订单。

母亲既要料理家务，还有负责做纸袋，自然忙不过来，就雇佣了三四个人来帮忙。靠着这些副业，一家人的生活虽然并不宽裕，倒还是过得去。在稻盛童年的记忆里，家里总是堆满了形形色色的纸制品，稻盛小时非常胆小，特别爱哭尤其是当母亲忙着开始做手袋，无暇顾及他的时候，他就开始大哭不止。只要开始哭，就很难哄得住，往往是一哭就要哭三个小时，为此，“稻盛的三小时啼哭”就成为了家里人的笑料。时间长了，大家也都习惯了他的哭。于是，经常是母亲和帮工们手里在不停地忙碌着，而幼小的稻盛则放开嗓门，哇哇大哭。

幼年时期的稻盛是一个腼腆内向、胆小怕事的孩子。虽然学校离家并不远，但是稻盛对于新环境却充满了恐惧，哭闹着不愿意一个人上学。在他上小学的第一天，母亲牵着他的手把他送到了学校。新生参加完入学典礼后，要到教室上课了，家长们这时都可以离开了。他的母亲正准备走的时候，就听到了稻盛哇哇的

哭声，怎么哄都哄不住。没有办法，母亲只好站在教室外面，稻盛看得到她才能安安静静地听老师讲课。第二天，母亲忙于工作，不能再去学校陪他上学了。只好由大他3岁的哥哥连哄带劝地带稻盛去学校。但是，送到学校后，只要哥哥一抬腿走，他又要开始哭。无奈之下，第一个星期家里人只好来回接送。很长时间之后，他才敢一个人独立地去学校上学。

## 老师眼中的“傻瓜”

稻盛先生在小学时期并不是一个“好学生”，他对学习几乎没有兴趣，学习自然也很不用功。对于老师要求的预习、复习自然不可能照做，甚至连课外作业也几乎没有完成过。不仅如此，稻盛和夫对老师并不是言听计从，很多时候他都有自己的想法，因此常常带头来反抗老师。在课堂上，他总是思想开小差，经常想着如何出去玩。对于老师课堂上的讲课很难听进去。自然对于老师的提问也是无从回答。但是有时，他在玩的时候，也在思考一些社会现象。

曾经一次在课堂上，老师问道鹿儿岛收获的大米之所以运到九州的原因。这次，他忽然对老师的这个问题进行了思考，并主动举手要回答问题。老师对他的积极表现很是诧异，就让他来回答。稻盛和夫不假思索地回答道，原因是鹿儿岛的大米过剩了。老师对这个回答非常不满，用“傻瓜”来评价稻盛和夫的表现。接着，老师对鹿儿岛大米过剩运到其他地方的理由做出了很多解释。对此，年少的稻盛和夫并不认可老师的解释。他始终认为出现这种现象的原因就是大米过剩。经过了此事之后，稻盛和夫学习的积极性更是受到了打击，对学习的兴趣消失殆尽。多年之后的稻盛和夫对此事仍然不能释怀。

稻盛和夫对学习不感兴趣，倒是课堂外的大山、河流、花草树木为他的童年生活带来了无穷的乐趣。在他上小学四年级的时候，学校布置的暑期作业是制作手工作业，这对于一向爱玩的稻盛和夫来说，是个能够充分施展自己才华的好机会。他充分发挥自己的奇思妙想，用竹子做一个测量物体高度的手工仪器。

他先是到经常玩的山上去砍竹子。砍回来竹子后，他把粗大的竹子中间挖通，模仿着望远镜的设计方式做成了圆筒。接着再把赛璐璐板插进去，在竹筒的外面上刻度数。这样，望远镜的主体就做好了。之后，他再用竹子做成了一个三脚架，正好可以把竹筒固定在架子上。做好之后，他发现这个手工制作的望远镜非常好用。

他采用了比例法测定物体高度的办法。测量距离时，将要测量的物体与竹筒

水平对好，再从竹筒一端的孔里观测，被测量物体与竹筒上赛璐璐板正对的刻度，就可以计算被测物体的高度。他对自己的这件手工制作兴奋不已。带到学校的时候，就和其他同学制作的昆虫标本等制作物品摆放在一起。他这个毫不起眼的制作并没有受到老师、同学的关注。

等到老师来检查的时候，满心欢喜的稻盛和夫非常自豪地向老师和同学介绍自己的杰作。老师问他这个望远镜该如何测量，他回答说，把望远镜放在离被测物体一定距离的地方就可以了。本来大家都对他简单制作望远镜是否能够测量物体都持怀疑态度，可就在他介绍的时候，用糨糊粘在三脚架上的竹筒又脱落在地上了，引起了同学们的哄堂大笑。

老师见此，也训斥道："你是傻瓜啊，这样的东西能测高度吗？"这让年幼的稻盛和夫非常尴尬、沮丧。当然，后来稻盛和夫也明白了自己如此简单的制作并不能准确地测量，要用到三角函数才行。这自然对于当时仅上小学四年级的他来说是不可能准确测量到的。

鹿儿岛上这个不爱学习，总是贪玩的顽童总是不按照既定的规则行事，不受老师的欢迎。但是，他在无忧无虑玩耍的时候，也在思考问题，总是想要自己去体验、尝试一些事情，这为他日后的成功也奠定了基础。

## 反抗老师的偏心

稻盛把对与错分得很清楚，从不欺负别的孩子。但是，小学快毕业的时候，他却带领大家欺负了一个孩子。为此，他也付出了挨揍的代价。

小学六年级时，按照学校的惯例，班主任要在新学年开始时，对每个学生家进行走访。在孩子们的心中，老师家访是一件很重要的事情，学生都会毕恭毕敬地等老师前来。而家长也非常重视老师的家访。老师先从距离学校比较近的学生家开始，学生们都在关注着老师的走访，不停地进行通气，讨论老师今天到哪个学生家里了，明天又到哪个学生家里了。稻盛听同学们七嘴八舌地议论，就知道老师往往在家境不好的学生家里待的时间很短，有的甚至连家都不进去，就在门口同家长寒暄几句，简单交谈后就走了。而到那些家庭经济条件较好的家里，老师往往会到家里去坐坐，喝杯茶，或者吃些小点心之类的，和家长进行深入交流。这让稻盛的心里很不是滋味，老师仅凭学生家里的经济条件，就区别对待，是很不公平的事情。

由于稻盛的家里距离学校最远，所以他家就是老师走访的最后一家了。他和母亲前等后盼地等待老师的到来，好不容易才快轮到稻盛家了。稻盛看到老师进了附近的同学家之后，很长时间还是没有出来。心里很着急，因为他已经和小伙伴们约好要去玩耍的，老师早点家访完，他就可以早一点解放。可是，老师却迟迟没有出来。他实在等不及了，就跑到同学家，看到老师正在和同学的家长一边吃点心，一边开心地聊天。他感到很气愤，只好悻悻地回家继续等。等到老师来到他家门口的时候，天都快很黑了，所剩下的时间就差不多了。穿着体面的老师与早已等待在门口的母亲简单聊了几句，就匆匆离开了。看到母亲怅然若失的样子，他对这个老师感到非常反感。

此后，他就注意到这个老师在课堂上也对学生不一样看待。她对有钱人家的孩子往往非常耐心地讲解，从家境不好的孩子身边则匆匆走过。即使有学生向她请教问题，她也是简单、应付了事，不愿细致地讲解。稻盛更加厌恶这个老师。于是，他就集合了几个小伙伴想要发泄一下心中的不满。但是，大家又不敢直接和老师对抗，于是就把心中的怨气对准了班里一个有钱人家的孩子，找机会捉弄了他一番，又警告他不许告诉老师、家长，否则不会放过他。这个孩子生性胆小怕事，也不敢招惹稻盛他们，只能忍气吞声。不料有一次，其中的一个同学居然把这个孩子的脸抓破了，事情这才败露，他的家长为此怒气冲冲地找到学校。几个学生抗不住老师的言辞逼供，都承认是稻盛带头欺负这个同学的。

老师非常气愤，将稻盛带到办公室，狠狠地质问他为何这么做？稻盛并不害怕，理直气壮地回答说："因为老师偏心、老师不公平，所以我才要欺负他来发泄。"说完之后，这位老师恼羞成怒，一个重重的拳头过去，稻盛的脸上就火辣辣地疼。老师要他承认错误，但是稻盛却坚持认为自己没有错，他的目光正瞪着老师。老师更加气愤这个学生的倔强，又一个拳头过去，稻盛就倒在了地上。紧接着，又把他拉起来，一连在他的脸上打了几个巴掌。

事后，老师把稻盛的母亲叫到了学校，当着母亲的面，又狠狠地批评了稻盛，历数了他的种种罪状。稻盛的母亲只能接连向老师赔罪，同意要回家好好管教他。一直到很晚，稻盛和母亲才回到家中，回家后，稻盛担心又要遭受父亲的斥责，很是害怕。不料，父亲这次竟然保持沉默，这让他意识到，原来自己是正义的时候，连暴躁的父亲也是支持的。

## 在战后的混乱中拼命求生

1945年6月17日，上午天气晴朗，稻盛一家为死于肺结核的叔叔举行了葬礼，全家沉浸在亲人离去的悲痛之中。稻盛和哥哥此时已经成长为家里的小大人，他们帮着父母跑前跑后地料理丧事，把叔叔的遗体送往火葬场火化。大家都没有料到，就在这一天，会有巨大的危险袭来。

中午时分，天气骤然变化，下起了滂沱大雨。深夜，正当人们熟睡之际，巨大的爆炸声传来，四周立即成为一片火海。原来，美国的100架B29战斗机组成编队趁夜轰炸了鹿儿岛。人们在弹片纷飞、火焰漫天中哭喊着四散逃亡。稻盛一家也不得不扶老携幼逃亡。后来，才得知2300多人死于那天的轰炸中，6万多人成了无家可归的难民。

稻盛一家虽然幸免于难，但是家里的房子却在轰炸中被摧毁，一家人只好暂时寄住在祖父家的临时板房里。他和哥哥在十几公里外的鹿儿岛中学读书，很少能够搭得上车，来回只能依靠步行。

这一时期，他们一家的生活状况也跌到了谷底，生活非常拮据，没有其他的收入来源，只能依靠卖日杂用品来维持生计。即使仍在念书的稻盛也不得不利用课余时间帮助家里挣钱以维持家计。

在艰难的生活中，稻盛对繁重的体力劳动非常反感，他常常逃避劳动。尽管他的父母一再告诫他说："年轻时候吃点苦，是一笔很大的财富。"但是，这些话对于年少的稻盛来说，就是一种纯粹的道德说教，他总是反驳父母说："宁可不要这种财富。"其实，也正是在这种艰难的岁月里，磨炼了他坚韧不拔的品质，遇到再大的困难也毫不气馁的气节。当然，这些都是若干年后他才能意识到的。

1948年3月，稻盛一家总算结束了寄居的生活，回到了自己的家。家里已经成为了一片废墟，也根本拿不出钱来建造新房。幸亏这个时候，父亲的一个朋友，伸手援助他们建立了新的房屋。

## 郁闷的高三生活

稻盛初中毕业后，在哥哥的极力主张下，升到高中学习。当时，一家人的生活仍然非常拮据，少年时期的稻盛尝尽了生活的酸楚。在学习上，他本身并不能算是聪明绝顶的人，再加上学习不用功，因此，考试经常不及格。在老师眼里，他并不是非常优秀的学生。这让他经常感到非常郁闷。

读高三的时候，学校正在搞新学校的建设，有很多活要做。学校就要求学生去参加义务劳动。当时，高考很快就要到了，同学们都在争取一分一秒的时间抓紧学习，大家、都不愿意分出时间来参加劳动。稻盛也感到时间很宝贵，很不情愿去参加劳动。但是，由于是学校的统一安排，他即使心生抱怨，也还是去工地参加劳动了。到了现场一看，才发现，同一个年级的同学去的一共不到五个人。他不由得心里后悔得要死，怪自己太听老师的话，大家都不来，自己来了，肯定会受到同学们嘲笑的。尽管如此，他还是老老实实地参加了当天的义务劳动，累得满头大汗、筋疲力尽。有了这次教训后，接下来的三天，他都不再去了。没想到，就在他没有去的第三天，老师挨个进行点名。班里的大部分同学之前都没有参加这项劳动。却在事先得知老师要点名的消息，纷纷在老师点名之前，赶到了工地上。稻盛却对此事浑然不知，点名时自然就缺席了。于是，稻盛就被老师留下了自私、偷懒耍滑的印象。这使稻盛非常郁闷，自己好歹也算参加过劳动，却让老师留下了不好的印象。而那些没有参加过劳动的同学却凭借着自己的小聪明逃过了老师的批评。

令他郁闷的还不止这一件事情。

在他上高三的那年，恰好遇到了鹿儿岛举办高中生棒球对抗赛。棒球是颇受孩子们欢迎的一种运动，这场对抗赛自然吸引了大家的热情。同学们纷纷要去为本校球队加油助威，稻盛也要去。比赛的场馆离学校的距离很远，要乘电车去。但是，往返的车票对于这些孩子来说也是一笔不小的数目。于是，大家在纷纷想主意如何能够省了这笔钱。

有同学说，拿着个人的月票混进站台就能够乘坐电车了。大家纷纷表示这个主意好。此时稻盛也确实身上没有钱买票，家里几乎不能给他零用钱。但是想到不买票还不道德的行为，他心里就犹豫了。可是，禁不住同学的再三怂恿，他就跟着大家一起混上了电车。一路忐忑不安的，他总是担心逃票被售票员揪出来，毕竟这是一件很不光彩的事情。所幸，这一关还算比较顺利，他们侥幸过关。在看比赛的时候，虽然比赛相当精彩，观众席上也是呐喊声、助威声此起彼伏，但是想到来时一路上都是提心吊胆的，他看比赛的兴趣也已经消磨掉了一大半。比赛结束后，大家都沉浸在对比赛的讨论中，他一言不发，心里还在为来时的逃票而不安，就决定步行走回学校。大家看他居然要徒步走这么长的路途。纷纷劝他说，还可以继续采用来时蒙混售票员的策略。并且进站的人更多，售票员根本无暇顾及，只要手拿月票在售票员面前虚晃几下，肯定就能顺利过关。稻盛禁不住大家的劝告，还是和同学们一起上了电车。上车的时候，也还没有被售票员识

破。下车的时候，同学们都神情自然地下车，顺利混过去了。正当他神色紧张，慌慌忙忙地就要跑下去。却一把被检票员拉住，要求检查他的车票。自然逃票的事情就败露了。结果，即使他是初犯，也被售票员当做惯犯来处理，缴纳了高出车票几倍的罚款，月票还被没收了。

事后，学校对他的事情还提出了点名批评，搞得全校的师生都知道稻盛为了省车票而逃票被罚。而同去的那些同学则幸灾乐祸，偷偷嘲笑他的愚蠢。之后，很长一段时间，稻盛都感到郁闷之极，觉得没有脸面见人，总是匆匆来上课、匆匆下课，也很少和同学交流。

## 名校落榜，进入本地大学

面临高考时，家里的经济状况并不好，令稻盛感到心理压力很大。尤其是想到哥哥他就感到很痛惜。哥哥原本成绩很优秀，但是为了帮助父母养家糊口，只好放弃了考大学的机会，外出打工赚钱，补贴家用。在稻盛拼命用功读书备战高考的时候，却遭到了父亲的强烈反对。因为稻盛升初中、高中的成绩都不怎么好，为此，父母都不愿意让他再读下去了。尤其是长子没有读大学，父母始终心中感到愧疚。

正当家里气氛紧张的时候，教稻盛数学的一位老师亲自来到他的家里，劝说他的父母支持稻盛读大学。最终，父母终于做出了让步，同意稻盛考大学，但是提出学费要自己去挣。稻盛欣喜若狂，下定决心一定要珍惜来之不易的学习机会，考上理想的大学。也许是因为小时候，几位亲人都患肺结核而死，自己也曾经深受肺结核的折磨，所以他的第一志愿是报考大阪大学医学部药学科，希望能够拯救病痛中的人们。

高考时，稻盛非常慎重，特意住到考场附近的亲戚家中。考试题目并不是很难，考完后他自我感觉还是不错的。满以为能够考上大阪大学，然而在学校发榜的那天，他却没有在榜上找到自己的准考证号码。得知自己落榜的消息后，他一下子跌入了痛苦的深渊。想到自己是冲破了重重阻力，才得到这个高考的机会，却没有把握住。这让他非常痛恨自己。在经历了失败的痛苦后，他也清醒地认识到，家里的经济状况是不允许自己再复读一年的，只能去上当地的县立大学鹿儿岛大学。这是一所非常普通的县立大学，被人们称为“火车便当大学”。在这种学校读书的学生自然在社会上也会遭到人们的轻视。尽管如此，他也知道，如果他放弃了这个机会，就意味着以后永远不可能再有机会走进大学的校门。

1951年，稻盛到鹿儿岛大学攻读应用化学专业。他一心想要攻读的医学专业不能录取后，他就改为应用化学，主要是研究治疗疑难杂症的药品，可以看做是无缘第一志愿之后，退而求其次的策略。应用化学分为无机化学和有机化学两大类。与无机化学相比，有机化学的研究范围宽泛，药品研发只是其中的一部分，因此往往是学生们的首选。因此，稻盛和大家一样在大学里主要攻读就是有机化学的方向。

开学之后，稻盛不像其他同学那样轻松应对学习，而是每天早起晚睡、废寝忘食地学习。期末，他的成绩非常优秀，受到了指导老师竹下寿雄教授的高度评价，周围的同学也对他敬佩不已。

学习了一段时间时间之后，稻盛才知道当时，石油化学的行业经济效益非常好，员工的福利待遇相当优越，因此，能够从事石油化学工业就成为同学们的首选。稻盛也逐渐偏离了之前的药品开发方向，而是偏向于石油化工的方向。希望大学毕业后，进入到这个行业里谋求发展。

稻盛在同龄人中能够表现出领导者的潜质。从幼时的孩子王再到大学的焦点人物，他到哪里都很容易成为人群中的焦点。等大家都适应了大学生活之后，他开朗豁达的性格、充满魅力的人格很快便受到大家的欢迎。这也逐渐使稻盛摆脱了高考失利的阴影，重新看到了生活中的阳光。

## 亏本企业“松风工业”的历练

### 初涉职场的困境

23岁那年，稻盛从鹿儿岛大学毕业，面临找工作的难题。和所有的大学毕业生一样，刚踏入社会的稻盛也满心欢喜地对自己的职业生涯充满了憧憬。他内心非常向往有机化学的行业，一心想要在这个行业里谋求发展。但是，现实却是非常残酷的，找工作的历程相当艰难。1955年，日本的经济仍处于战后的恢复时期，市场不景气，提供的就业岗位自然也就比较少．由于他所就读的鹿儿岛大学不是名牌大学，所以在学历方面没有占据优势。此外，他也没有强有力的社会关系网，求职也就四处碰壁。他所心仪的有机化学领域的公司门槛非常高，他多次求职均被拒之门外。参加多次就职考试，但是几乎每次都没有取得优异的成绩。在遭受屡次的失败打击之后，他难免灰心丧气，感到前途渺茫。

在百无聊赖的时候，他就跑去买彩票，幻想着天上掉馅饼，一夜暴富。结果

却屡次不中，反而是和他所选号码相近的彩票竟然都中了几次大奖，令他格外沮丧。难道是上天在捉弄他吗？天下之大，为什么留给自己的施展空间竟然如此狭小。绝望之余，他就萌生出要进入黑社会的念头。他到一个黑社会的“总堂”门口徘徊了很长时间，还是觉得不能就此自暴自弃，最终放弃了这个想法。

这时，一直比较欣赏他的竹下教授向他伸出了援助之手，通过这位老师的引荐，他到一家名为松风工业的公司去应聘。这家公司经营新型陶瓷的行当，曾经是日本这个行业经营状况非常好的企业之一，但是在稻盛去应聘的时候已经在走下坡路了。公司老板经过初步面试稻盛后，对他各方面还是一比较满意的，但是也提出了一个近乎苛刻的条件。这家松风工业是生产送电用的绝缘瓷瓶，而稻盛在鹿儿岛大学攻读的是有机化学的专业，这家公司为了使他所学的专业与公司业务对口，就要求稻盛要获得无机化学系陶瓷专业的毕业证书。临近毕业只有半年的时候，在如此短暂的时间内拿到另外一个专业的学位其难度可想而知。但是，四处碰壁的稻盛实在没有更好的选择了，摆在面前的几乎就是唯一的选择。他心中也苦闷不堪，自己本来一心想要学医，却没有考取，只好改为有机化学。现在为了有份工作，又不得不改为无机化学。但是，如果自己不改换专业，就会失去这个就业机会。在残酷的现实面前，他别无选择。经过一番痛苦的思想挣扎，他最终下定决心改变专业。在临近毕业的半年时间里，当其他同学已经基本完成学业，轻轻松松等待毕业的时候，稻盛只能将所有的闲暇时间用来学习，全力以赴地对付各种考试。最终，凭借他自己的努力，毕业的时候，他如愿以偿，拿到了无机化学的学位，能够进入到松风工业工作了。

虽然在进入这家公司之前，他已经得知这家公司的经营现状并不乐观。他上班的那天，早早地就起床了，神清气爽地来到了公司。还没有走近的时候，他就发现公司到处破败不堪。首先映入眼帘的职工宿舍本身已经是一座危房了，墙上很多地方都裂缝了，给人一种摇摇欲坠的感觉。进入里面，榻榻米也破旧得不成样子，里面的棉絮都外翻出来了。看到这种情景，他的心情一下子就低落下来了。工作一段时间之后，稻盛才发现这家公司的现状比他想象中的还要糟糕。这家公司规模很小，硬件设备也相当落后，连续亏本10年了。已经陷入资不抵债的惨境，处于银行的托管之下，濒临倒闭的边缘。在这种情况下，公司经常拖欠员工们的工资。稻盛自己的第一份工资就被推迟了很久才拿到手。迫于无奈，员工经常罢工向老板示威，要求发放工资。

本来寄希望于工作之后能够改变窘境的稻盛，更是捉襟见肘。为了节省开支，他在下班之后就到附近的小店买菜做饭。时间长了，老板就跟他熟了，得知

他老家远在鹿儿岛，自己在松风工业工作后，非常惊讶。言语之间，流露出了怜悯的意味。看到别人都为自己感到不值，这令稻盛更加感到心灰意冷，非常沮丧。

尽管员工们想尽很多办法，但是仍然无法按时领取工资。于是，和稻盛同去工作的其他4个大学生不得已辞职，另谋高就。同伴们的相继离开，只剩下了一位毕业于京都大学的大学生和稻盛两个人。无奈之下，两个人商量着报考自卫队干部候补生学校去碰碰运气。考试成绩出来后，两个人居然还都被录取了。在办理入学手续的时候，需要户口本的复印件，于是稻盛写信给在老家鹿儿岛的哥哥，请他将复印件邮寄来。他的哥哥收到信后，非常生气，家里人节衣缩食地供稻盛读书，老师又帮忙给他联系工作，可他工作连半年都不到就要辞职，根本就不知道要报答家人、老师的恩情。所以，就拒绝给他邮寄。自然，等不到复印件的稻盛也无法进入这个学校，倒是同去的那个同事进了这所学校。后来，稻盛知道了家人之所以不邮寄的原因后，也感到懊悔不已。

这位同事走之后，同去的几个人就剩下他一个了，给稻盛带来了很大的心理压力。他自己也感到非常的迷茫、困惑，一度感到前方的道路上一片漆黑。

## 迷茫之后的转机

进入松风工业后，大学毕业时的踌躇满志已经被无情的现实消磨殆尽。他也常常在想自己曾经的豪情万丈、满腔抱负究竟该如何来实现？难道自己今后真的要在抱怨、困顿中度过吗？

经过了一段时间的彷徨、迷茫，一向争强好胜的稻盛重新振作起来，与其唉声叹气、怨天尤人，倒不如发愤图强，做出一番成绩来改变现状。尽管自己并不喜欢这个行业，但是现实是没有其他的选择了。所以，改变现状的方式就是潜心做好自己当下的这份工作。于是，他打消了自己的顾虑，决心冷静下来专心研究新型陶瓷的制作工艺。其实，人往往在决心要专注做一件事情的时候，就在一步步地接近成功。

从他下定决心全身心地投入工作后，他就不再容易被外界的事情干扰。新型陶瓷的研发需要经过一次又一次的实验。只有经过不断的实验，才能够得出经验教训，逐步取得阶段性的进步。不久，凭借着稻盛的刻苦努力，他克服了重重困难，聚精会神地进行研究，相继取得了一些小成果。公司的老板对于稻盛的研发

成果相当满意，给予了很高的评价。这才使稻盛当初失意的阴霾有所消散，他感到了些许的欣慰，研发的信心大增。为了节约时间潜心研究，他几乎吃住都在研究室，全身心地投入到研究之中。期间，实验经历了一次又一次的失败，很多人劝他就此放弃。但是他始终认为自己的研究是有希望的，依然坚持不懈地进行下去。他夜以继日地工作，每天的生活几乎都是在实验室里度过。他把自己的设想不断地放到实验中去验证，被推翻之后再验证，如此循环往复。果然功夫不负有心人，经过一年的艰苦努力，他取得了令人振奋的成果，研制出了“U字型绝缘材料”。这种新型的陶瓷产品精度在正负0.1毫米内，这项技术在日本尚属首次，即使在世界范围里也属于当时领先的研究成果，很多研究人员都在攻克这个难关的时候，败下阵来，难以取得突破性的进展。

而稻盛在缺乏经验、技术，硬件条件也非常落后的情况下，取得如此丰硕的成果令人感到震惊。恰逢当时的日本社会上，家电产品已经开始步入千家万户，生产厂家自然对这种材料需求量很大。因此稻盛研发的产品在市场上一出现，就受到了人们的欢迎，也为风雨飘摇的松风工业带来了希望。

这一先进成果的取得很快改变了松风公司窘迫的现状。即将倒闭的松风公司顿时受到了客户的青睐，订单应接不暇，连当时赫赫有名的松下电器都开始向松风公司接洽，松下生产的电视机显像管也用这种绝缘材料。此时的稻盛感到了前所未有的欣慰，这也使他的工作出现了转机，对自己的未来充满了信心。公司老板对他也器重有加，特意成立了特瓷科，稻盛自然也被委任为生产负责人。他开始从事管理研究和制造这两个重要的岗位，这时的他对自己在公司的发展前景亦十分看好。

多年之后，已经成为日本商界巨擘的稻盛每每忆起自己的这段经历，都充满了无限的感慨。从某种意义上来讲，这是他在人生刚开始扬帆之处，遇到的最大困境。身陷困顿之时，灰心、沮丧、悲观等负面的情绪都难以避免。但是，事情从消极向积极的转机，就在于自己经历困顿之后的顿悟。当自己面前已经没有选择，当下的路虽然充满艰难、坎坷，异常艰险。但是，只有义无反顾地朝着目标走下去才能够扭转局面，迎来美好的人生征程。

## 初露管理才华

稻盛研发出来的新型陶瓷材料，使松风工业的老板看到了技术的重要性。随后，就成立了特瓷科，并由稻盛负责生产。经过了历练的稻盛，已经逐渐显示出

了其组织领导才华，他负责的特瓷科成了整个松风工业公司唯一盈利的部门。大家对以前默不作声的稻盛也刮目相看。

特瓷科成立不久，实际上就已经成为企业里的支柱。订单应接不暇，为了赶进度，每个员工都需要加班加点的工作。虽然工作很辛苦，但是大家还是对公司的状况日益好转而兴奋不已，更加勤奋认真地工作。

特瓷科的员工们忙得不亦乐乎的时候，公司里的其他部门，则相对清闲很多，人浮于事的现象很严重。其中，“绝缘瓷瓶科”原来是公司的主力，现在却难以接到订单，员工们都无所事事的。公司老板为了减少企业的开支，有意解聘多余的员工，但是由于受到工会的强烈反对，只好将这些富余员工转移到特瓷科。

知道这个消息后，稻盛表示坚决反对这个办法。原因是，虽然从形式上看，这些员工到特瓷科来是增加了人手，但是由于他们在原来的部门工作清闲，已经形成了散漫的工作作风。一旦加入到自己的部门，不仅难以提高生产效率，反而还给他们的管理上增加难度，相应地也会降低其他员工工作的积极性。当然，他的这一做法，自然受到了很多人的反对。即使如此，他还是坚持了自己的原则。为了能够招募到条件优秀的员工加入进来，他决定自己亲自去职业介绍所来选拔员工。

他不辞辛苦，亲自到京都车站附近的一家职业介绍所招募新人。稻盛当时自然没有想到，这些人日后都会成为京瓷的骨干力量，为公司立下了汗马功劳。其实，这些新招聘的人刚开始来到工作车间的时候，对自己的工作并不是特别满意。在他们当初的印象里，既然工作的岗位是进行新型陶瓷的研发，那么工作环境肯定是很优越的。可是到了生产车间一看，很多人当时就傻眼了。只见生产车间要将陶瓷粉末进行加工，粉尘飞扬，正在工作的员工也都是灰头土脸的。而硬件条件也很不健全，连正常运转的实验设备都不具备。这使几个新来的员工当时就打了退堂鼓。稻盛其实也已经意料到了这种情况。因为他们是刚从大学毕业，没有实践经验，更没有经历过社会生活的磨炼，心理承受能力比较差。稻盛在反复地考虑如何说服大家明白这项工作的价值。他已经酝酿好了留住这批新员工的方法。

等到晚上下班的时候，大家都工作了一天累得筋疲力尽了。稻盛就会来到员工中间，对每个人嘘寒问暖，关切他们的饮食起居。再不失时机地告诉大家这项探索性的工作，没有既定的模式能够遵循，需要大家发挥自己的聪明才智，不断

创新，才会有突破。稻盛娓娓道来，语言深入浅出、生动活泼，大家听得津津有味，相当信服，体力上的疲惫很快就能一扫而光。遇到周末的休息时间，稻盛常和同事们一起到附近的小酒馆喝酒、吃饭。稻盛当时的工资并不高，他自己生活也很节俭，每个月的薪水除了寄回老家，补贴家用外，基本上都用来请同事们喝酒。经常可以看到，稻盛和大家其乐融融地在酒馆里畅谈的情景。稻盛就是利用这种方式来激发大家工作的积极性，引导大家保持旺盛的工作心态。大家在轻松、愉悦的环境里，更能够坦诚相见、吐露心扉。大家都会把工作上的想法、建议，甚至是牢骚、抱怨无所顾忌地发泄出来，稻盛则潜移默化地引导大家各抒己见，讨论如何应对工作上的难题，如何推陈出新。时间一长，吃饭、聊天就成了轻松、无负担的工作会。

然而，正在稻盛踌躇满志地希望大展拳脚的时候，他却发现自己在公司里的处境越来越举步维艰。他的设想很难实施下去，总是受到各种各样的阻挠。这家公司是一个典型的家族企业，家族成员都占据着公司的诸多要害岗位。外人很容易受到排挤和压制。不仅如此，他们相互之间为了争夺利益，也经常相互猜忌、怀疑，导致公司里人际关系错综复杂，火药味非常浓重。稻盛研制出来的成果很快出现经济效益的时候，公司的员工对稻盛很是尊重，这时公司的家族成员感到了危机，他们唯恐稻盛从中谋利。于是，处处提防稻盛，经常为难他。这使稻盛根本无法施展，他对这家公司感到了前所未有的失望。无奈之下，他只能辞职，离开这家公司。

经历了这家公司的亏本、兴盛、排斥一系列的磨炼，稻盛逐渐造就了他坚韧、理智、成熟的心态，也结识了一群志同道合的挚友，这些人在他日后的事业发展中发挥了非常重要的作用。

## 伯乐和千里马

稻盛在松风工业也遇到了两位伯乐，正是由于这两位伯乐的赏识和鼓励，让这位千里马的潜质不断迸发出来。一位是吉田源三先生。

由于业务的关系，当时任职于一家日本银行的吉田源三经常要来到松风工业进行调研。吉田是稻盛恩师内野教授的同学，由于内野教授对稻盛颇为赏识，曾经多次在吉田面前夸赞过他，所以他在调研期间，尤其关注稻盛的工作状况，发现他所负责的特瓷科员工士气高涨，工作效率很高，非常高兴。他很想知道，24岁的稻盛和夫是如何将之前没有一点朝气的公司带出来这样一支奋发向上的队

伍。为此，他特意在一家高级饭店请稻盛吃饭、攀谈。初出茅庐的稻盛自然是深感不安，受宠若惊的样子，吉田则十分随和，他鼓励稻盛把自己心中的想法大胆地说出来。

稻盛这才逐渐不那么拘谨，毫无保留地把自己对新型陶瓷行业的发展设想，以及自己在企业管理经营方面的想法和盘托出。与稻盛的交谈中，他发现眼前这位小伙子不仅睿智、冷静，而且对于公司员工的组织管理都有深入的思考，这使他感到很惊喜，一位二十出头的小伙子竟然有如此深刻、长远的眼光，不由得对稻盛赞赏不已。称赞他“你有自己的philosophy（哲学）。”

尽管，当时的稻盛还不懂英文philosophy的具体内涵是什么，但是这个词却印在了他的脑海之中。回去之后，他特意去查philosophy是什么意思，这才知道是“哲学、理念”。这也让稻盛十分激动，此后更加注重哲理性的反思。当时这位名不见经传的小伙子已经在不经意间显露出了出类拔萃的一面。而这位吉田先生的点拨，从一定程度上来说，也对日后稻盛哲学的产生、形成、发展发挥了催化剂的作用。

另一位伯乐则是他的恩师，吉田的同学内野正夫先生。

稻盛在鹿儿岛大学毕业的时候，为了能够抓住唯一的工作机会到松风工业工作，不得已只能在毕业前的半年学习无机化学。他投身到专攻无机化学方向的研究中，岛田欣二教授负责指导他的研究和毕业论文的撰写。在这半年的时候里，稻盛坚定了自己的信心，刻苦攻读专业书籍，完成了题为《入来黏土诸种物理特性》的毕业论文。

毕业论文的答辩委员就有这位内野正夫教授，他认真地阅读了稻盛的论文，发现在这篇论文中稻盛思路清晰、观点新颖独到，对他仅仅在半年的时间里就提交上这样的论文给予了高度的评价。在之后举行的毕业典礼谢恩会上，内野教授也非常关注稻盛，特意鼓励他说：“稻盛同学，你在无机化学这个领域里非常有潜力，要努力干啊！”在谢恩会结束后，内野教授特地请稻盛到咖啡馆交谈，听取稻盛对专业发展的看法。而稻盛的谈话，也让内野深受触动，他对稻盛赞赏有加，认为他的论文能够与东京大学毕业的学生相提并论。一席话使稻盛非常感动，心里涌动着无限的感激之情。

也正是这个偶然的相遇，使得稻盛对这位并不熟悉的内野教授非常尊重。此后，他在松风工业工作的时候，经常向正野教授请教问题，而内野教授每次都是

悉心教导，给予了极大的支持。内野教授拥有深厚的学术功底，看问题高瞻远瞩，他对稻盛事业的发展发挥了不可替代的作用。稻盛到松风工业工作的第三年，他有了一个到巴基斯坦工作的机会，薪水远远比在松风工业丰厚，而且结束在巴基斯坦的工作后还有到美国工作的机会。

稻盛一直希望能有机会出去工作，这次机会也非常难得。当他征求内野教授的意见后，内野教授则表示坚决反对，原因是他认为稻盛到巴基斯坦之后，虽然薪水比较丰厚，但是学习技术、增长新知识的机会则大大减少，回国后，很可能就被淘汰掉了，得不偿失。稻盛听完他的意见后，冷静下来考虑了一下，认为自己的想法还是太冲动，不够理智。多年之后，每每忆起此事，他对内野教授当时的忠告仍感激不尽。

## 禁止加班拒绝罢工

当松风工业处在风雨飘摇时期，工人们的工资很难按时发放，大家颇多怨言。但是，加班费倒是能够及时领取的，这样一来，大家每个月的加班费也是一笔不小的收入。于是，在公司里工作时间懈怠，下班后加班就成了公开的秘密。很多同事都在为此而沾沾自喜，稻盛却与大家相反，他当着同事的面，就表示很反感这种做法，他自己绝对不会去混加班费。大家有目共睹的是，他加班很多，而且遇到做实验的时候，往往是通宵达旦，但是却从来没有领取过一分钱的加班费。

他负责的特瓷科订单多、工作繁重，大家在工作时间内很难完成既定的任务，需要加班来完成。但是，即使如此，他也提出“禁止加班”。他的这个举动，损害了大家的利益，无疑会招来大家的不满。连一向对他毕恭毕敬的那些属下也公开表示，反对他这么做。员工们怨声载道，工会也出来说话了，认为他这么做是不合适的。

对此，稻盛并没有半点的妥协和退让。他仍然是坚持自己的原则，理由就是：如果放任大家混加班费的行为，那么肯定在工作时间就会消极怠工，整个企业的工作效率低下、成本上升，势必影响到企业的竞争力。长期如此，就会形成恶性循环。而一旦企业经营出现严重困难，受损的就是每一个员工。相反，如果禁止加班，增加在工作时间内的工作效率、降低产品的成本，就能够在同类产品中展现出自己的优势，就会受到客户的欢迎，订单才会应接不暇。那时再提倡加班就与现在的加班意义是不一样的。稻盛的理由很充分，道理也很正确，何况稻

盛长期以来，以身作则，实属难得，最终大家也无从辩驳，也就接受了他的号令。

之后，他又遇到了另一个考验。那是他进入松风工业的第三年，当时的劳资矛盾非常尖锐，工人们为了维护自身的利益，经常举行罢工，向老板施加压力，这也是常见的现象。松风工业的工人们为了增加薪水和抗议企业裁员，工会就组织了大规模的罢工。正当大家纷纷响应工会的号召，准备罢工的时候，稻盛动之以情、晓之以理地劝说同事不要参与罢工。他的理由就是，一旦罢工，企业的生产就会停滞，无法完成客户的订单，就不可避免地出现客户流失的结果。

大规模的客户流失就意味着前功尽弃，企业难以维系。最终受损失的仍然是员工本人。看到难以劝说其他员工参与罢工，他就坚决阻止他所负责的特磁科的员工罢工，动员大家全身心地投入工作，不要放弃当下的工作，去参加罢工的运动。由于他在本部门享有很高的威望，深受大家的拥戴，员工们一向都非常尊重他，因此特磁科的所有员工都没有响应工会的号召参与罢工。而这个部门又是公司的核心，他们的缺席大大降低了大家罢工的士气。工会的负责人怒气冲冲地找到稻盛，前来兴师问罪，指责他“破坏罢工”“老好人”，甚至有人骂他是“老板的走狗”“内奸”。面对气急败坏的工会干部，稻盛毫不慌乱，非常镇静，理直气壮地说：“的确，加薪是好事，人人都想被加薪，我也一样。

但是，用罢工的方式，势必会影响到客户的订单。而完不成订单，客户就会放弃我们，我们长期的努力就会功亏一篑。到那时，我们连饭碗都保不住，还怎么谈加薪？”工会干部无言以对，只好作罢。原本酝酿的大规模罢工也就这样偃旗息鼓了。

二十出头的稻盛在多次的考验中，没有随波逐流、盲目从众，而是已经展现出了顾全大局、深谋远虑的品质，令人不得不感慨他日后的成功也是偶然之中的必然。

# 创立京瓷与第二电电：向巨人挑战，需要真正的勇气

## 技术和人品赢得大家无私的帮助

在松风工业走下坡路的时候，稻盛仍然毫不犹豫地坚持新技术的研发，为公司扭亏为盈发挥了关键性的作用。公司里也有很多经验丰富的上司给予了他很大的支持和帮助，制陶部部长青山政次就是其中一位。但是，由于松风工业是个典型的家族企业，人际关系错综复杂，因此公司在管理层的任用上随意性很大。青山很快就被新来的一位部长代替了。这位新部长从一个研究所所长的职位上退下来，被公司的高层聘请为部长。来到松风后，他开始进行一些改革，但是由于对公司的经营状况并不是很了解，这些新的改革措施往往以失败而告终。

当时，稻盛负责的特瓷科正在为日立研制一个高精密度真空管。由于难度较大，一连进行了多次尝试都没有取得成功。即使在遭受多次打击的情况下，稻盛仍然抱有很大的信心，继续埋头进行研发。谁知，这位新来的部长急功近利，看到稻盛多次失败没有取得成功，就直接表示："试验不成功，就表明你的能力无法胜任这个岗位，我要找比你能力强的人来做。"

他的言论就像一盆冷水一样泼向了稻盛。稻盛非常气愤，想到自己为了公司，付出了很多的代价，不计回报、废寝忘食，为公司扭亏为盈立下了汗马功劳。况且，搞研发总是会有失败的。但是，新来的部长竟然如此评价他，对他没有应有的尊重。一怒之下，血气方刚的稻盛提出了辞职，要求离开这家公司。

这时的稻盛已经不再是刚刚大学毕业时，青涩、无助的那个毛头小子了。在松风工业的三年，他凭借自己的努力奋斗，取得了大家有目共睹的成绩，也增加了他对自己未来的自信和勇气。同时，他还拥有了一批志同道合的好友，能够为他提供支持和帮助。也正是有了这个底气，所以在遭受他人排挤的时候，他不愿再委曲求全，而是毫不退缩、从容应对。

得知他要辞职的消息，社长亲自前来挽留他，但是此时的稻盛去意已决。他所负责的特瓷科同事知道他要辞职的消息后，立即觉得失去了主心骨。大家一致认为，稻盛一走，就很难再会有强有力的领头人来带领大家了。过去同事们一起经历的风风雨雨，已经让他们认为稻盛是难以取代的。部门同事的追随使年轻的稻盛深受感动。这也是对他过去组织领导能力的肯定和认可。青山政次看到稻盛辞职，立即决定辞职。他建议稻盛创办一家属于自己的公司，这样就能够让自己

的设想付诸实施。

创业之初，稻盛个人的经济仍然是捉襟见肘，缺乏资金来源。但是，他精湛的技术水平、坚忍不拔的精神却打动了一些社会名流，大家纷纷表示愿意资助稻盛创业。当时，只有二十多岁的稻盛只是个无名小辈，自然很难受到那些社会名流的信任。青山在社会上拥有广泛的人际关系，他四处奔走，为新公司的创办争取支持。

他找到了西枝一江等5位德高望重、资历颇深的社会名流为稻盛提供了200万日元的贷款。稻盛、青山等9人缺乏资金，就以技术折成100万日元，共计300万日元，作为京瓷的注册资金。西枝一江对稻盛也非常赏识，鼎力相助，个人出资40万日元。后来，由于注册京瓷还需要大量的资金，西枝一江用自己的房子做抵押，为新公司获得了1000万日元的银行贷款。

1959年，在朋友们的资助下，27岁的稻盛和夫注册了一家生产新型精密陶瓷的公司，名为“京都陶瓷株式会社”。捉襟见肘的资金自然是租不起繁华地段的房子，他们就租用了位于京都郊区、中京区西京原町的一家工厂的仓库开始工作。创业时的员工仅有28名。

## 喜结良缘

稻盛在松风工业不但结识了一群志同道合、患难与共的挚友，而且遇到了自己的终身伴侣须永朝子。

须永朝子的父亲是一位从事农学研究的学者，毕业于东京大学农业实科，专门从事植物育种专业的研究。战后，他回到了韩国，对韩国农业的发展作出了很大的贡献，被人们誉为“韩国近代农业之父”。由于各自忙于自己的事业，稻盛与他见面的机会并不多，但是二人却谈得很投机，在很多事情上都有自己共识。受父亲的影响，须永朝子对研究人员工作的艰辛深有感触，这就使得她对全身心投入的稻盛也格外关注。

稻盛在特瓷科工作的时候，几乎是将公司当成了自己的家，不愿意浪费掉一分一秒的时间。他经常是废寝忘食地工作，困了就在公司里睡觉。一觉醒来，就开始工作，生活相当清苦。而作为同事的须永朝子渐渐地对这位睿智、踏实的拼命三郎充满了好感，与他在一起的时候经常会有异样的感觉。她看到稻盛为了工作，很不顾惜自己的身体，非常心疼。于是，她常常一声不吭地在稻盛的桌子上

放一盒便当。然后，再蹑手蹑脚地离开，不惊醒疲惫不堪的稻盛。

当稻盛一觉醒来的时候，经常是饥肠辘辘，看到这些精致的美味佳肴自然是风卷残云，很快就一扫而光。一心投入工作的稻盛，对于周围人的感觉也反应较为迟钝，他也不愿意去花费时间考虑这个便当是为谁准备的。不管三七二十一，先饱餐一顿再说。后来，他终于知道这是文静、贤惠的须永朝子特意为自己准备的，无比感动。

中国有句古话，患难见真情。在自己最艰难困苦的时候，建立起来的感情也是最真挚的、可贵的，往往没有掺杂其他的功利思想。稻盛也被体贴周到的须永朝子感动了。之后，稻盛也已经适应了这种被照顾、被关心的生活，能够吃到须永朝子特意准备的饭菜成了他颇感幸福的事情。而须永朝子也对勤奋、上进的稻盛的感情与日俱增。

两颗年轻的心很快就碰撞出了爱情的火花。两个年轻人虽然还处于事业刚刚起步的阶段，但是都对未来的生活、事业充满了信心和希望。两人商定，离开松风工业，为自己这段生活画上句号后，就要一起开拓新的生活。

1958年12月13日，稻盛离开了松风工业。第二天，稻盛就与同在特瓷科工作的须永朝子举行了婚礼。由于两个人都没有什么积蓄，只能从宫木电机借了6万日元来完成结婚仪式、新婚旅行、购置新居等一系列的大事。

婚礼的仪式在一个公共宿舍楼梯上的房间举行，没有繁文缛节，也没有名贵的食材。当时的稻盛没有为新娘买结婚戒指，只送给新娘一副耳环，而新娘送给稻盛的礼物则更加实用，是一个双折的钱包。宴会只有咖啡和西式糕点，但是两个年轻人之间真挚、纯洁的爱情，使整个婚礼充满了温馨和感动。

婚礼结束后，稻盛带着新娘回到了老家鹿儿岛。两个人想到虽然捉襟见肘，但是毕竟是一次蜜月旅行，无论如何也要有旅行才算说得过去。所以两个人就到别府去，打算经过这里再去雾岛。稻盛在小时候曾经到过雾岛，隐隐约约记得这里还有很多带有田园气息的温泉旅馆，既便宜又别有风情。不料，事隔多年，这里早已物是人非。两个人找了好久，都没有找到记忆中的地方，也只能就地找一个旅馆住了。而他们所谓的蜜月之行，也就是到了别府和雾岛。

两个人在旅行途中，偶遇了稻盛在鹿儿岛大学的一位学弟，当时已经在大阪市的一家金属建筑材料厂工作了。稻盛曾经与他探讨过技术上的问题，这位学弟

曾经邀请过稻盛加入他们新成立的公司。而这次再见到的时候，稻盛就力邀学弟来加入自己的公司，学弟欣然应允。

结束蜜月旅行后，稻盛夫妇购置了一套简陋的新居，开始了新的生活。同时，也开始为新公司的成立做各种各样的准备工作。

## 创业的艰辛

对于初创的京瓷来说，争取到订单是一件非常困难的事情。他们为了少得可怜的订单，在拼命工作。没有既定的模式能够遵循，只能依靠扎扎实实的技术来满足客户的需求。同时，他们也不得不争取在更短的时间内生产出价格更为低廉的产品，否则这些客户也根本没有理由来找名不见经传的京瓷来订购产品。

稻盛常常为了新产品的开发废寝忘食地工作。在试制一项新产品的时候，要把这个新产品放在实验炉中烧，结果拿出来一看是弯曲变形的。起初，大家都找不到导致弯曲的原因是什么，后来才逐渐地发现原来是施压方式不同，产品粉末密度不同导致的。但是，如何控制粉末的密度呢？这个难题确实很难解决。

当时的电炉是由冈川负责的，连同他在内一共有四名员工，年轻力壮的小伙子也无法扛得住这种高强度的劳动，一个个接连病倒了。冈川只能一个人挺着，他连续三个日夜都在工作。困了就迷迷糊糊地趴在椅子上睡一会，醒来就继续试验新产品。而稻盛也在关注着这个新产品的研制，他想要亲眼看看到底这个陶瓷制品发生弯曲的原因在哪里。于是，他打开电炉上的窥视孔，要知道这是个非常危险的行为。

炉中的温度高达一千多摄氏度，但是，高温也无法阻止稻盛急切要求解决问题的心情。他终于无法忍受这种急切想要成功的煎熬，居然想要把手伸进去。他承受了很大的压力，产生了从上往下压的冲动，这反倒给了他一个提醒。他很快想到可以在产品的上方用一个耐高温的重物压住，在大家的齐心合力下，在第五天的时候，用这个策略实验一看，果然做成了第一批平整的产品。

就是凭借着这样的信念，稻盛带领大家在奋力拼搏。一年之后，大家辛苦的努力终于没有白费，公司取得了令所有人都振奋的佳绩，销售额为2627.6万日元，税前的利润为316.9万日元。在公司成立一周年的纪念大会上，大家都显得颇为兴奋，而稻盛对大家的辛苦努力也给予了回报，给公司的每一位有功的员工都分配了功劳股。让大家感到惊讶的是，他还规定了全体职员都是股东的方略。这时，

每个在座的人感到兴奋的同时，也感受到了沉甸甸的责任，公司未来的发展与每一个员工的利益都紧密地联系在一起了。

细枝先生得知京瓷成立一年的经营状况后，也感到非常惊讶。他没有想到尚不到三十岁的稻盛竟然能取得这么好的成绩。稻盛也为自己的辛苦努力没有白费感到由衷的欣慰，他还天真地在盘算公司照这样经营下去，三年就能够还清西枝先生的债务了。可是，公司一上交完130万日元的税金，纯利润只有186.8万日元。这其中还包含有股东的分红，这就意味着可供公司支配的仅有100万日元。稻盛得知这个结果后，之前的兴奋一下子都被冲散了。照这样下去，需要将近10年的时间才能够还清细枝先生的债务。况且，如果公司一直这样下去，无力进行设备的更新换代，就无法跟得上电子行业先进的技术，公司更是难以在激烈的市场竞争中立足。

稻盛这种谨慎、不靠贷款经营的观念很大程度上来自于他的父母。他的父亲经营纸袋加工之类的小规模生意，都是稳扎稳打地要依靠自己现有的实力才敢大胆一博。那种依靠贷款进行扩大生产、设备投资的做法是他不敢想象的。

在第二年的生产经营中，京瓷虽然经营得相当不错，也已经取得了颇为可观的经济利润，但是距离还清债务、投资设备的目标还有很大的差距。想到公司未来的发展难以把握，稻盛心急如焚。眼看着政府又要来收取税金了，稻盛更是一筹莫展。无奈之下，他居然想出了偷税漏税的策略。在公司的账目上，他做了一些掩盖，这下公司可以少上交50多万日元的利润。

不料，聪明反被聪明误，他们的拙劣技巧很快就被税务署的工作人员发现了。被发现的那一刻，稻盛恨不得地上有个洞能够钻进去，令他感到无地自容。这次难以启齿的教训，使得他冷静下来考虑要如何经营公司，既能够赢得丰厚的利润，同时也能够堂堂正正地上税，而不是千方百计地耍一些小聪明来保住可怜的利润。

在这之后，5年的时间，凭借这批热血沸腾的创办者的智慧和远见，京瓷很快就从工业陶瓷扩展到电子元件和通讯设备的制造上，并在日本国内崭露头角。1985年之后，京瓷的发展更是顺风顺水，先后兼并、重组了多家知名企业，至今已经发展成为一个拥有将近200家企业的公司，业务范围早已涉及医疗器械、太阳能技术、机械工具、珠宝应用等多个领域。员工也从创业时期的二十多人，扩大到超过6万名员工。

1984年之前，日本的通信行业一直由大型国企日本电报电话公司所垄断，公众的通讯费用高涨，为此日本社会怨声载道。为了解决这一大难题，日本政府开始对通信行业进行大刀阔斧地改革。允许民营企业进入到通信领域。即使如此，人们仍然不敢轻易向垄断日本通信行业超过一百多年的国企日本电报电话公司挑战，几乎没有民营企业敢和国企日本电报电话公司叫板。

而此时已经经过商场多年历练的稻盛，却表示要创立通信公司，挑战日本电报电话公司的权威。他的提议立即受到绝大多数同事的反对，大家认为稻盛对通信行业并不熟悉，贸然挑战日本电报电话公司无异于以卵击石，是很不理智的做法。而稻盛在日本开展通信业民营化的机遇下，认为民营企业应该去尝试着实现“价格低廉”的通讯服务。于是，就力排众议，表示即使面临着破产的危险，也要勇敢地尝试一下。于是，他创立了通讯公司第二电电，京瓷为其第一大股东。经过多年的苦心经营，第二电电不断兼并其他公司，自身也获得了迅猛的发展，最终从民营通信企业中脱颖而出，一跃成为日本第二大电信运营商。

如今，京瓷和第二电电已经双双成为世界500强企业，成为日本民营企业发展的标杆。不仅如此，更让人难以信服的是，走过了几十年的风雨历程，经历了数次金融危机、石油危机等，在众多同行遭受重创的情况下，这两家企业却向世人展示了不亏损的奇迹。尤其是京瓷，竟然创下了“在这50多年间没有出现过一次亏损”的神话，令人不得不感佩稻盛先生超绝的经营智慧。

## 营销

京瓷在专注于开发新产品的同时，也已经在学着要主动地推销自己，让更多的客户认识京瓷，愿意与京瓷合作。但是，刚起步不久的京瓷，要想得到那些大企业的赏识，其难度也可想而知。稻盛意识到，不能仅仅固守在这个偏僻的小城市了，必须要到大城市去开发市场。通过与宫木电机的协商，对方同意在东京借给京瓷大楼顶层的狭小屋子作为办公室。

接下来，就要派一位能言善辩、口齿伶俐的员工到东京去开拓市场了。大家听说最近有这个差事后，走路都要躲着稻盛了，唯恐自己被派去。要知道这些技术出身的员工，都已经习惯了埋头苦干的工作方式，对于营销之类的工作很是畏惧。

他们宁愿待在尘灰飞扬的电炉边，也不愿意对着高高在上的客户去推销产品。稻盛也深知大家的秉性，想来想去，只能派冈川前去了。冈川得知后，一脸

的委屈，要知道他之前东京都很少去过。屈指可数的几次东京之行，总是让他感到这个大都市的繁华、冷漠。但是既然决定了，即使再有怨言，也只能硬着头皮去了。

为了能够帮助冈川尽快地熟悉东京的生活，早日打开局面开始工作。稻盛特意抽出时间陪同冈川前去东京。到了东京之后，稻盛帮助冈川安顿下来，又花费了几天的时间带他熟悉了周围的环境，并把冈川介绍给公司的一些老客户，请求他们能够给孤身一人的冈川一些照顾。忙完这一切之后，稻盛就要回去了，留下冈川一个人在这个陌生的大都市独自奋战。望着稻盛远去的背影，冈川的心里充满了酸楚和无助。

简陋的办公室，空间狭小，仅能放下一张桌子。想要透透气就只能出去。而这一切在冈川看来，都是能够克服的。令他难受的是，他每天要从厚厚的电话本中找出与京瓷业务相关的客户，再一一打电话向对方推销京瓷。而公司给他的费用又少得可怜，连安装一部电话的费用都没有。

无奈之下，他只能借用隔壁宫木的电话，每当对方的电话在闲置的时候，他就赶紧跑过去，毕恭毕敬地请求对方，可否借用一下电话。如果打电话的时候，对方表示出了对京瓷产品的兴趣，他就要赶紧表示愿意前去拜访，当面洽谈。这样，他每天奔波于东京的大街小巷，从当时的知名企业如日立等，再到一些同样是闻所未闻的小公司，他都无一例外地前去拜访，向对方介绍京瓷。经常是他早早地来到了这家公司，左等右等也不见要拜访的客户前来上班，可又不能白跑一趟，只能继续装作耐心地样子等下去。好不容易，等到人家来上班了。

重要的领导总是会有一大堆人等着汇报工作、签发文件，他就继续耐心地等人家把事情处理完，才敢战战兢兢地请示对方，能否抽出一点时间介绍一下京瓷。就这样，原本内向、腼腆，不善言谈的冈川跑了几百家企业，使得大家不管是否有兴趣了解京瓷，或者是否愿意与京瓷合作，总之都知道了还有个京瓷的存在。

最初的几个月，虽然冈川不知疲倦地来回奔波、东奔西走，但是京瓷在东京的市场仍然没有大的起色。为此，大家也深知这个岗位的不易，也非常理解冈川。稻盛也会每个月前去东京一次，了解冈川在东京的进展如何。听取冈川的汇报，并进行交流、协商下一步的行动策略。而冈川也每个月回到公司一次，对公司的新发展有所掌握，以便于在开拓市场、拓展业务的时候，能够与公司的进展

合拍。

## 阿米巴经营的基础

27岁的稻盛创办公司的时候可谓一穷二白。没有资金来源、没有设备，也没有现成的经验可以借鉴。唯一可以值得安慰的就是自己的技术。所以，稻盛心里非常清醒地意识到，京瓷生存和发展的基础就是伙伴关系。如果没有朋友们的鼎力相助，自己无论如何是难以迈出这一步的。

枝一江先生是稻盛生命中的伯乐。在公司开始创业之初，西枝就曾经对稻盛说过，你只是一个初出茅庐的小伙子，我之所以愿意资助你的原因就在于看重了你的想法。公司资金固然不庞大，但是你要注重形成好的经营理念让公司得以生存、发展下去。刚开始的时候，稻盛对公司的经营也是非常烦恼。

公司成立的第二年，公司招聘了10名高中毕业生作为新员工。他们在公司工作了一年之后，已经清楚了公司的经营运作。稻盛满以为他们完全适应了工作，却没有料到这几个人在某一天突然找到他，要求提高工资待遇，态度非常强硬，为此，他们还写下了血书，拿给稻盛看。

当时，公司正处于风雨飘摇的阶段，稻盛自己对公司未来的发展都不敢肯定。因此，对员工们提出的要求也根本无法满足，而他也不愿意违心地给员工们许下一个连自己都无法相信的承诺。所以，他断然拒绝了这些条件，而是给大家解释了公司所面临的处境，恳请大家能够理解和支持，并情真意切地表示“自己会竭尽全力地让公司发展好。将来会实现自己的承诺。

可是，这些涉世未深的年轻人并不相信稻盛开出的“空头支票。”无奈，一时难以说服的情况下，稻盛只能请大家到自己的家里继续谈判，经过一阵唇枪舌剑，仍然无法说服对方。稻盛感到十分失落，一方面为这些新员工还是没有做好与公司同甘苦、共患难的打算，而感到失望；另一方面也由于自己创办的公司处于低谷时期，无法满足工人们的要求，难以提高大家的工资待遇。而一旦他们辞职，公司的很多工作就要被迫停顿下来，这个损失则是更为惨重的。

的确，当时，稻盛自身都处于无法保障的状态。他每个月都要从微薄的工作中拿出来一部分寄给父母。他是个知恩图报的人，每每想到家中的父母、兄弟姐妹为了自己读书而付出了很多，就感到愧疚，总希望能够对他们进行补偿。而在新公司成立的时候，西枝先生更是抵押了自己的房产来支持自己的事业，更是令

他感激涕零。

所以，想到这些，稻盛就会感到亲人、恩人、朋友的幸福都压在自己的肩上，无论如何，公司要继续办下去，这是唯一的出路。情急之下，他甚至表示如果自己为了私心杂念开公司，员工们可以砍死自己。这些年轻人看到稻盛已经将自己的生命作为赌注了，也被他当时的行为所震撼。这才相信稻盛的确是在竭尽全力地致力于公司的经营。最终，他们愿意妥协，继续留在公司里。

从这件事之后，这几个人的工作状态反倒比以前有了大大的改观，他们被稻盛的精神深深触动，开始主动地为公司考虑，不再为自己个人的利益而斤斤计较。稻盛非常惊喜地看到这几个年轻人的表现。这才发现，原来，公司的经营仅仅依靠冷冰冰的契约关系并不能解决所有的问题。反倒是拉近与员工的心理距离，建立起同甘苦、共患难的感情才能维系公司在艰难时期的正常运营。

这件事情给了稻盛以很大的触动，他开始冷静下来认真地考虑，到底应该怎样经营公司？这为他日后的阿米巴经营哲学奠定了基础。

## 首次美国之行

1962年5月，稻盛成为了京瓷的常务董事。在京瓷的经营管理中，稻盛能够更大程度上实现自己的梦想。而京瓷凭借其精湛的技术、勇于创新的开拓精神，已经在业内受到了人们的认可、肯定。当时，知名的三井物业分解成了很多小公司，其中的一家小公司——远东贸易大阪分公司希望京瓷能够允许其在美国代理经营京瓷产品，而具体的事宜需要稻盛前去洽谈。

美国是世界上技术最先进的国家。而赴美也是很多人心中的梦想，稻盛也对美国充满了无限的憧憬。尤其是看到京瓷的产品能够在美国生产了，这也是对他这几年奋力拼搏的高度认可，让他感到无比的兴奋。京瓷的员工得知此事之后，也纷纷表示一定要举行一个隆重的欢送仪式来为稻盛送行。最后，大家商定欢送仪式就在宫木电机厂食堂的二楼举行。

几乎所有和稻盛一起创业的员工们都参加了这次欢送会，有很多人还是乘坐火车来的，大家欢聚一堂，无限感慨。与其说是为稻盛送行的欢送会，还不如说是公司的年度总结大会。因为大家都回想起了京瓷创业时经历的种种艰难，这让大家都有一种苦尽甘来的喜悦。稻盛也在心中暗暗下定决心，一定要再接再厉，若干年后，让大家都能够到美国去。

稻盛出发的那天，天气并不好，乌云笼罩了整个天空。妻子朝子也带着两岁的女儿前来送行。大家分不清是激动，还是对即将短暂离别的伤感，居然都眼圈发红，眼里泛着泪花。

这次赴美是稻盛首次乘坐飞机，这让他感受到了一种前所未有的美妙体验，他在想，这次赴美之行，能否让京瓷也像这架飞机一样，能够腾空飞翔呢？

到了纽约机场后，对方公司特意派了一名工作人员永井前来接机。永井看到稻盛本人之后，还是感到了非常惊讶，想不到这位如此年轻的男人居然是京瓷的常务董事。永井帮助稻盛安顿下来之后，就要去忙自己的事了。稻盛这才感觉到了危机。原来他不会英语，来到陌生的国度里，语言不通，两眼一抹黑，他只能恳请永井多抽出时间来带他出去做事。

永井是一个热情、开朗的人。他对一心扑在工作上的稻盛充满了敬意，于是，他每天在忙完自己事务的时候，就会来到旅馆，陪同稻盛一起出去推销京瓷的产品。稻盛小心翼翼地准备好样品，早早地来到客户公司恳请约见公司的负责人。美国的客户起初对这家闻所未闻的京瓷并没有表现出热情，只是出于礼貌，表示愿意看一下京瓷的产品。而当稻盛取出样品呈给对方的时候，对方的态度马上发生了戏剧性的变化，先是敷衍，接着是惊讶，再就是敬佩。他们没有想到大洋彼岸的日本竟会有这样一个小公司能够研制出来如此精湛的产品。但是，尽管他们是由衷的赞赏，但是没有要与京瓷合作的意向。

稻盛不免对这个结果感到失望。要知道京瓷的所有员工都寄希望他这次美国之行能够让京瓷的产品走向美国。可是，他费了九牛二虎之力也只是说服了一家公司同意签下一小笔试制样品的小订单。其实，他的首次赴美是没有做好准备的，事先对于美国的客户没有一个准确的把握，要想签下订单谈何容易。尽管经历了内心痛苦的煎熬，稻盛在返回日本的路上，还是调整了自己的情绪。

这次美国之行，虽然没有达到预期的目标，但是这还是让他对京瓷的产品充满了信心，既然产品已经得到几家大公司的认可，那么对方仍然是有可能与京瓷合作的。同时，来到美国也让他大大开拓了自己的视野，无形之中已经坚定了自己京瓷创业之初提出的“要做世界第一”的目标。

## 应对危机

1974年，受到第一次石油危机的影响，京瓷的订单骤然减少。看到周围很多

企业都在裁员，以降低公司的运营成本。而被裁掉的员工此时很难找到其他的工作。稻盛对这种现象极不认同，他认为遭遇经济不景气就裁员是非常不可取的做法。

要知道，在经济形势好的情况下，正是这些员工支持了公司的运营。况且，他们都是主力军，经济萧条时裁掉容易，但是经济好转时再雇佣回来就很难。所以，他极力主张，即使在产品销售遇到很大障碍的情况下，仍然不能裁员，更不能停工。

但是，残酷的市场行业使他不得不采取一些策略，降低企业的经营成本，实现企业的可持续发展。稻盛决定对公司的领导层采取降薪10％的方式，同时公司的经营要坚持节约减能的措施。尽管按照京瓷公司的惯例，第二年是薪金上调的时间，但是，稻盛决定暂不加薪，将节约出来的费用用于公司的经营。员工们看到领导层都实行了降薪，显示出了与公司共命运的决心，所以并没有对此次停止加薪表现出不满。京瓷仍然照常运转，与此相对的是，其他公司因为降薪，员工与公司之间的争议时有发生。

度过危机后，稻盛对公司员工在困难时期给予的支持深为感动。他大幅地提高了员工的定期奖金，此外再支付临时奖金。同时，他还将经济形势不好时冻结工人的奖金一并返还给员工。他的这一举动，让公司全体员工都深为感动，增强了对公司的认同感和归属感。

稻盛意识到，企业的经营要依靠经营者与员工一起共甘苦、共患难的感情维系。只有将全体员工的力量凝聚在一起，才能够迸发出势不可挡的力量。于是稻盛提出当企业处于低谷时期，就要养精蓄锐、积蓄力量，实行“全员营销”和“全力开发新产品”的策略。为以后经济好转时期的生产提供借鉴。

## 经IBM严格锤炼，跻身世界一流行列

1966年，京瓷正准备扩建滋贺工场，这时接到了当时全球最大的电脑公司IBM要订购IBM360电脑零件的订单。能够得到这个订单是非常不容易的，稻盛打败了当时在世界上号称一流的罗林塔尔公司和蒂萨克公司。这是两家德国的制陶企业，拥有非常先进的技术。而这次京瓷能够在与如此强大对手的竞争中胜出，也就向世界证明了自己技术的领先水平。

这个订购数量巨大，共计2500万个，价值高达1.5亿日元。接到这个订单后，

公司欣喜万分。这次能够与IBM合作，不仅利润可观，如果能够顺利完成这个任务，那么今后在全球范围内京瓷就能跻身世界一流行列。接到订单的日子是在4月21日，这对于京瓷来说是一个值得纪念的日子。大家在夜里跑去吃了一顿热气腾腾的火锅，之后又到一个酒吧进行狂欢。

但是同时，大家也深知这个订单是把双刃剑，因为IBM一向对零件品质的要求极为苛刻，这个订单对产品的性能要求非常高，按照京瓷现有的水平是很难达到的。能否实现技术创新就成为了问题的关键所在。

稻盛集中了京瓷所有的精兵强将，苦战很多天，没日没夜地泡在实验室里进行技术创新，很多人都为此消瘦了很多。他自己则从原料配制到产品检验的整个环节都事无巨细地进行严格监督，一丝不苟。三个月之后，饱含着全体员工心血的产品终于研制出来了。但是，当大家自信满满地将样品交给IBM时，对方还是挑剔出了样品的种种缺陷，结果耗费了大量人力、财力的20万个产品全被判定为次品，被对方毫不留情地全部退回。

得知这个结果后，大家大受打击，悲观失望的情绪在公司里蔓延开来。当然，打击最大的还是稻盛，他深知一旦拿不出IBM满意的产品出来，这个与对方的合作机会就丧失了，更为严重的是，京瓷在行业中的声誉将会一落千丈。很可能连之前的一些客户也会跑掉。难道能让自己带领员工苦心经营近10年的京瓷就此一蹶不振、一败涂地吗？不、绝对不能。

晚上，当他来到生产车间的时候，发现一位参与此次设计的年轻技术员也还在现场。年轻的技术员一脸迷茫、呆若木鸡，稻盛走进他的时候，他痛苦地低声啜泣。稻盛拍了拍他的肩膀，对他说："你今天先回家吧"。这个年轻人没有动。突然，稻盛问他："你向神祈祷了吗？"年轻的技术员刚开始非常不解，继而茅塞顿开，醒悟过来，对稻盛说："是，你说的很对，我们要做的就是一切从零开始，从头再来。"接下来，他沉重的情绪舒缓了很多，又开始埋头试验。

看到这位年轻技术员释然了，稻盛心情也一下子轻松很多，他回到办公室，冷静下来，梳理自己的思维，重新又拟定出了新的攻关方案。此后，稻盛带领包括这位技术员在内的攻关小组，认真总结之前失败的经验教训，继续设计新的试验方案，一次次地进行技术攻关。失败是成功之母。他们终于在无数次的失败基础上取得了成功。当他们按照规定的时间，顺利交出来2500万个完全符合对方要求的产品时，对方都非常惊讶于京瓷如何能够在短暂的时间内取得如此大的突

破。

这次成功地挑战IBM的订单不仅使京瓷的技术水平获得了突飞猛进的提高，也让京瓷在世界上声名鹊起，奠定了其在世界电子工业界的牢固地位。之后，世界知名的跨国公司如通用电器公司、摩托罗拉、德州仪器公司等纷纷向京瓷签下了高额的订单。京瓷的营业额处于不断攀升的态势。

## 艰难地拓展业务

京瓷在成功地完成了IBM的订单后，在行业内可谓声名鹊起。人们对这家名不见经传的小公司刮目相看，尤其是美国客户的订单猛增。京瓷员工为此感到精神振奋，自己生产出来的产品受到了世界上技术最先进国家的青睐，这是何等的荣耀。稻盛也感到欣慰。为了便于在美国开展业务，1968年夏天，京瓷在美国洛杉矶开办了事务所，并派了上西、梅村两位前去负责。上西、梅村作为公司的第一批常驻美国的代表，惹得其他员工羡慕不已。

其实，上西、梅村在美国的生活并没有人们想象的那么优越，面临着各种各样的困难，可以说相当艰苦。到一个陌生的环境里，首先面临的问题就是语言障碍，上西的英文水平还是不错的，能够用流利的英语应对。而梅村蹩脚的英语就成了一大难题。在上西的督促下，梅村一有时间就反复背诵单词。尽管经常闹笑话，但他还是经常壮着胆子与美国人交谈。这样，经过几个月的痛苦磨炼，梅村基本上能够熟练地用英语应对日常生活，也能够开展业务了。

由于资金紧张，公司能够拨付给他们的各种费用极其有限。为此，两个人不得不精心盘算，降低开支，以维持基本的运转。以住宿为例，当地的酒店住宿费用高昂，为了找到价格更为低廉的酒店，两个人跑了很多家酒店，费尽了口舌，终于与一家每天只有5美元费用的酒店签约。与其他公司每天25—30美元的住宿标准相比较，显得确实很寒酸。但是，想到能为公司节约一点费用，两个人还是很开心。

比起这些生活上的困难，最为艰难的还是营销。为了能够争取到订单，梅村、上西两个人几乎每天都要东奔西走，到很多大公司去推销京瓷、推销产品。由于两个人的驻地距离一些大的客户公司较远，往返要花费很多时间，为此，他们不得不经常星夜兼程，十分辛苦。为了方便工作，公司的驻地迁到了后来成为硅谷的一带。但是，当时这里并没有今天硅谷的繁荣，而是一片空旷的樱桃园。

1969年，事务所改为京瓷国际（KII），升格为法人。稻盛担任社长，上西成为董事总经理，是实际的最高负责人。当时，美国的半导体领域刚刚开始兴起，飞兆公司是这个行业的领军企业。飞兆公司拥有很多技术精湛的员工，他们掌握了半导体产业的先进技术和经营理念。世界知名的英特尔公司、美国国家半导体公司的创办者都是从飞兆公司出来的。经过上西、梅村坚持不懈的营销，这些公司所需要的陶瓷封装，用的都是京瓷的产品。

1971年，稻盛拜访了飞兆公司。飞兆公司对稻盛的来访表现出了很大的热情，对京瓷的产品给予了很高的评价。在一次谈话中，飞兆的负责人建议稻盛买下加州的陶瓷封装厂。起初，稻盛对对方的建议并不认可，认为京瓷国际才刚刚成立，还不具备足够的实力来并购这家工厂。但是，对方极力劝说稻盛买下，并热情地带稻盛到这家工厂实地查看。后来，稻盛被对方说动了，决定收购这家公司，冒险来尝试一下。稻盛委任了5位日本的员工前赴美国来改组这家工厂。

在改组过程中，稻盛发现，这个工厂虽然只有30名员工，规模并不大，可是由于存在着来自日本、美国不同国家的员工，大家在工作方式、思维习惯等方面都存在着诸多差异。美国的技术人员习惯于坐在办公室里听汇报，发布命令。而日本的工作习惯则是技术人员要亲临生产一线，才能够找到问题的症结，和普通员工一起想办法解决问题。因此，美国的技术人员对日本同事的做法颇为不屑。

美国人往往先考虑个人的权利是否得到保障，不愿意轻易牺牲自己工作之外的时间来工作。起初，这种差异难以得到有效的调和，因此，员工的工作积极性和热情并不高，导致工厂在启动半年后，出现连续亏损的局面。

无奈之下，稻盛提出要将这个工厂关闭。而来自日本的5位员工对此非常痛心，他们恳请稻盛再给他们一次机会，他们一定竭尽全力来解决工厂存在的问题。稻盛最终被他们的诚意打动了。之后，这五位员工身先士卒，丝毫不计较个人的得失，废寝忘食地工作。而美国同事也被他们的工作热情所触动，逐渐开始习惯于日本员工的工作方式，果然，又经过四个月的苦心经营，也就是在1973年3月，距离工厂开工10个月的时间里，工厂开始盈利。

## 工会的成立

稻盛在美国为开拓新业务而四处奔忙时，收到了公司发来的电报，说公司内部要成立工会。

对员工们要求成立工会的事情，稻盛早在赴美国之前，已经有所耳闻。因为工厂所位于的滋贺县有很多大型纤维公司的分厂，在这个行业内，日本“全国纤维产业工会同盟”（简称“全纤同盟”）就曾经宣称不仅要动员纤维领域成立工会，而且要致力于非纤维的行业也设立工会。所以，经常会有工会的人员到工厂门口宣传设立工会的思想，鼓励工人们设立工会来维护自己的权益。受其影响，滋贺工厂内部有很多员工也对公司迟迟没有成立工会提出过抗议，甚至强烈要求公司成立工会。

稻盛对于员工要求成立工会，并不持反对意见。但是由于京瓷当时处于起步阶段，客观上很多事情都处于不完善、不健全的状态。公司刚刚成立的时候，工人们也曾经与稻盛进行过针锋相对的较量要求他保障员工的权益。这个在今天看似合理的要求，对于当时的稻盛来说，恰恰是异常艰难的。试想，如果连公司的创办者自己对公司未来的发展都处于不确定的状态，无法把握公司将何去何从的时候，根本无法给予员工一个明确的答复。其实，即使当时给出一个听起来很好的保障，事实上要么是画饼充饥；要么是敷衍了事。

像稻盛这样奉行言必信、行必果的人来说，如果给出承诺，就一定是确信能够实现的。再加上，在当时的很多公司里，都出现了员工根本不从公司的实际情况出发，而是一味地提出很多超出公司能力范围的加薪要求，严重影响了公司内部的氛围。很多工会丝毫不考虑企业的经营状况，单方面地组织员工罢工，停止生产经营，不仅没有为员工们争取到应得的利益，反倒严重影响了公司的正常运营，甚至导致一些本该签下的订单也中断。所以，京瓷在刚开始的几年里，一直没有设立工会。

虽然京瓷没有设立工会这样的组织，但是并不意味着京瓷就没有设立倾听员工声音的平台，也不能说明京瓷没有保障员工的合法权益。只是京瓷采用了其他的方式来行使了工会的部分职能。稻盛作为管理层的负责人，并没有仅仅坐在办公室里发号施令，而是经常和工人们一起在生产车间劳动，无论条件多么简陋、环境多么恶劣，他都坚持在生产一线。

京瓷的员工在潜移默化中形成了聚餐的时候，畅所欲言地讨论工作中遇到的种种问题，共同出谋划策。反倒是这种方式，解决了很多问题，也拉近了管理层与普通员工之间的距离。比起工会那种容易采取极端方式来解决问题的方法，不仅没有影响到企业生产经营，也避免了矛盾的进一步激化。

京瓷也在致力于改善员工的福利待遇，制定了很多制度来鼓励员工，例如“每小时人均余额销售额”的规定，就是对工作勤奋的员工制定了奖励的办法。所以，从某种角度来说，京瓷已经形成了自己一套独特的经营理念和经营方式。

对于受到外界的影响，以及一些别有用心的人，利用成立工会来煽动员工与公司搞对立，企图破坏公司正常生产经营的目的，稻盛也早已预料到了。所以，他在工会成立之前，从美国回到日本，为京瓷成立工会进行了认真的规划。他先是详细阐述了自己对于成立工会的看法，并对有可能出现的负面影响与大家进行了思想交流，引导大家擦亮自己的眼睛，明辨是非，以公司的长远发展为重，不要轻易受到外人不良言论的蛊惑。

在稻盛情真意切地劝导下，大家也逐渐开始远离那些恶意挑唆的做法。同时，公司内部也在积极筹备设立工会，着力于建设一个能与公司患难与共的工会组织。最终，京都陶瓷工会在1969年的9月正式成立，工人们一度闹得沸沸扬扬的“设立工会”的请求也算尘埃落定。

## 大胆赌注

日本经济在经历了20世纪60年代末期的飞速发展之后，在1970年，开始从繁荣朝着不景气的趋势发展。受到外在大环境的影响，很多制造业的生产也陷入了负增长的泥潭，致使很多原本风光无限的企业家此时苦不堪言。所以，大家都采取了谨慎保守的策略，轻易不会增加新的投资。

稻盛却反其道而行之，招来了外界疑惑不解的眼光。当时，超集成电路（LSI）的外壳插件刚刚研制出来，还没有得到广泛地应用。京瓷是在1969年的时候，受到费尔切尔德公司的委托开始研发高精度超集成电路的。研制这种近乎苛刻的产品，对于当时京瓷的技术来说，并不现实。而且对方要求在三个月内完成产品的研发，难度之大可想而知。但是，负责这项技术研发的青山虽然没有十足的把握，却充满了信心。他带领几个年轻的技术员一直待在实验室里，潜心进行研发，几乎达到了废寝忘食的境界。

功夫不负有心人，当他们在约定交货的时间将样品摆到客户面前时，对方完全没有料到他们能够在如此短暂的时间获得这么大的突破，感到非常惊讶。但是，他们虽然付出了很大的心血，研发出了符合对方要求的产品，对方也支付了研发费用，但是这家工厂却停止了后续的生产要求。而京瓷为了研发这种高精度的超集成电路所支付的成本远远高于对方支付的费用。但是大家并没有为眼前的

得失而感到心灰意冷，因为他们很清楚，只要是研发出来的新产品，总会有用武之地的，只不过是时间早晚的问题。

果然，在1969年夏季，阿卡迪亚机器和工具公司派人向京瓷提出能否接受生产超集成电路插件的大批订单。京瓷内部对这个订单分歧很大，持反对意见的人占多数，因为接受这个订单就要购买昂贵的设备。而根据电子行业的常识来判断，产品的更新换代非常快，尤其是这种半导体厂家的外壳插件的需求波动也是相当大的。很可能在经历了两三个月的大批量需求后，就会被淘汰，那么，斥巨资而购入的设备就只能处于闲置的状态。所以，在半导体行业的很多厂家并不愿意接受这样的订单。

而稻盛则力排众议，果断决定接下这个订单，并安排川内工厂进行生产。为了能够保证生产的顺利进行，公司需要不断增加对川内工厂的投资。从1969年开始，对川内的投资追加到了公司总投资额的32.1％，1970年、1971年对生产这个产品的川内工厂的投资都增加到了总投资额的40％以上。

尽管如此，川内工厂还是难以生产出大批量合格的产品。每批次的产品中，总能够检测出来一大批不合格的产品，企业的亏损情况十分严重。稻盛不得不经常赶到川内，亲自到生产车间第一线去查看生产状况，不断督促员工要及时发现问题，解决问题。

看到稻盛对这个订单投入了如此大的努力，工人们工作起来也十分勤奋。大家放弃了很多休息的时间，不顾疲劳，坚持不懈地寻找解决问题的方法。在大家的共同努力下，12月份，这个工厂的外壳插件生产终于摆脱了亏损的状态，开始盈利。工人们欢呼雀跃，稻盛也感到如释重负，自己长期以来悬着的心总算可以暂时放松一下了。

1972年，这项新研制出来的外壳插件获得了大河内生产纪念特别奖。大河内奖是为了纪念日本著名的科学家大河内而设立的，用于奖励那些在与生产工艺、生产技术相关领域的发明以及有其他卓越贡献的项目。在颁奖仪式上，时任会长宣读授予京瓷这个奖项，由稻盛上台领奖。从后来记者抓拍的照片上可见，稻盛当时表现得颇为拘谨，他低着头认真地倾听会长的宣读，神情庄重。而京瓷的员工也为自己是京瓷的一分子感到颇为自豪、骄傲。

后来的事实证明，此次稻盛的放手一搏是非常有远见的。正因为斥巨资购入

设备的成本很高，因此，很多厂家为了谨慎起见不愿意接受此类订单。所以，客观上又加速了订单集中到京瓷。京瓷反倒从这次冒险中收获不小，美国的很多知名电子企业诸如IBM等，也纷纷向京瓷下了订单。外壳插件的订单供不应求，在很大程度上缓解了经济不景气带来的压力。

## 低谷时期的应对

企业在风起云涌的市场上总是会遭遇到低谷时期。毕竟天时、地利、人和的顺境是极少的，所以要想获得长足的发展，就必须学会在低谷时期的特殊经营方略。

在20世纪70年代初，京瓷的外壳插件生产取得了很大的成功，令人欢欣鼓舞。但是，由于外在的经济大环境的影响，企业仍然存在着经营业绩下滑的局面。稻盛为此寝食难安，费尽心思地考虑如何应对这个局面。他要求企业的员工要借助于这个特殊的时期，实现自己角色的转变，即从生产者向经营者转变。因为很多员工，甚至是一些中高层的管理者在日常的工作中，很容易满足于自己既定范围内任务的完成，认为只要按照自己的岗位职责完成任务，就会万事大吉。

对于研发新产品、拓展市场等关系到企业发展的事情，则是摆出一副事不关己，高高挂起的态度。而这种态度会导致员工缺乏工作的热情和积极性，窒息了自己的创新能力。而企业也会失去很多谋求更大发展的机会。

为此，稻盛在很多场合都反复地阐述自己的观点，他极力鼓励员工改变自己过去保守、陈旧的工作思路，多思考产品的研发、主动为企业争取订单，与企业的经营者一起同甘苦、共患难。尤其是企业的发展面临困境之时，员工更要能够为经营者分忧解难，共渡难关。

稻盛为了增加员工对赶超世界其他发达国家的工资水平的信心，也竭尽全力来保障员工的利益。即使在1971年，京瓷出现了前所未有的产量下降，经济效益下降的情况。他还是同意给员工涨工资，幅度还超过了工会的要求。

经济萧条的情况时有发生，在此后的1973年10月，爆发了第一次石油危机，进而波及全球的经济发展。京瓷自然也难以避免。在第二年的1月份，京瓷尚有没有受到太大的打击，仍然有27亿日元的订单。

但是，到7月份的时候，订单骤减为2亿多日元。即使如此，京瓷仍然凭借其

独特的技术水平经受住了考验，因为新型陶瓷产品是其他厂家根本无法完成的技术。从这个角度来说，京瓷当时是拥有了不可替代的优势。此外，稻盛居安思危、未雨绸缪，即使企业经营非常顺利，也会考虑到万一遭遇危机时的应对策略，他提倡销售额最大化、经费最小化的经营原则，使利润率超过了30％。

他曾经对员工讲道：请大家不要担心，即使其他企业接连破产，我们京瓷仍然可以生存，哪怕两年三年销售额为零，员工们照样有饭吃，因为我们有足够的现金储备。的确，京瓷在第一次石油危机期间，不仅全无贷款，而且有充足的资金作为后盾。

多年之后，很多人惊讶于经历了多次危机，诸如石油危机、日元升值危机、亚洲经济危机、IT泡沫危机，很多企业都在一次或者多次危机中元气大伤、甚至一蹶不振，而稻盛麾下的京瓷和第二电电则创造了奇迹，不仅没有出现过一次亏损，而且实现了企业发展的目标。

# 在人生的细节中发现敬天爱人的智慧

## 在乡贤西乡隆盛的思想中汲取不竭的智慧

西乡隆盛是日本明治维新三杰之一，是近代日本精神的源头。他出生于鹿儿岛，是一位对日本的明治维新作出巨大贡献的人物。稻盛非常喜欢西乡隆盛，他一生清正廉洁、清心寡欲，被稻盛和夫奉为精神偶像。

西乡的名言是“敬天爱人”，他将中国文化视为自己的精神支柱，尤其对王阳明学说相当推崇。他曾经两次被流放荒岛，在流放期间，仍然带上阳明学、儒家的书籍，孜孜不倦地精心研读。在明治维新时期，人们对西乡的思想备受推崇。他的训诫被编撰成册即是《南洲翁遗训》，人们争相阅读，很多人都从此书中受益匪浅。

稻盛对西乡的思想相当认同，他将《南洲翁遗训》放在自己的案头，经常翻阅、反思，总是能够让自己从纷繁复杂的事务中解脱出来，思想境界得以不断地提升。越是年龄大，经历的事情越多，他越能从中得到更多的感慨，他的思想也在不断升华。稻盛所著的《活法——寻找你自己的人生王道》一书，就是在一字一句地解读这本《南洲翁遗训》。

在西乡的思想中，稻盛悟到了“敬天爱人”的意义所在，这种深邃的思想深深触动了稻盛的内心深处。他把“敬天爱人”四个字作为公司的座右铭。所谓的“敬天”，就是要遵循事物的自然规律，不违背事物本身的规律；“爱人”就是要以人为本，从人的角度来处事。

在稻盛的工作室中，至今仍然悬挂着“敬天爱人”这几个字。这幅字的来历还是颇有渊源的。

当时，还是京瓷第一任社长的宫木男，从外地出差回来。他一路风尘仆仆地回来，尚未休息，就迫不及待地找到稻盛，非常惊喜地告诉他，自己这次回来给稻盛带回来西乡隆盛的书法作品。稻盛一看到西乡所书的“敬天爱人”几个字，欣喜若狂。此时，恰逢京瓷刚刚开始走上创业之路。万事开头难，宫木对公司寄予的殷切希望，也让稻盛热泪盈眶、甚为感动。于是，他马上就到装裱店里把这几个字精心地装裱起来。由于正值寒冬，当时的取暖条件尚不够好，只能靠圆火炉烧炭取暖，日久天长，这幅字就被熏成茶褐色。即使如此，他仍然将其视为珍宝，经常抬头凝思，将其作为经营公司的思想指南。

虽然稻盛与西乡所处的时代背景有很大差异，所从事的事业也大不相同。但是稻盛非常注重从先贤圣哲的思想中汲取精神精华，并且勇于实践，从中反思有益于自身发展的智慧火花，将其发挥到最高的境界。在公司，他一向注重从员工的角度来设立制度，曾经表示“公司永远都是保障员工生活的地方”。因此，即使在金融危机中，公司的经营遭到了很大的挑战，但是他仍然坚持不开除包括钟点工在内的任何一名员工。他多年苦心经营了两家世界500强的企业，废寝忘食、呕心沥血，但是却表示要在退休时将个人股份全部捐献给员工，自己皈依佛门，去追求心智的提升。

稻盛在公司经营遇到困难的时候，经常会从西乡的思想中寻找解决的答案。他自己经常能够从阅读、领悟西乡著作的过程中感到茅塞顿开、恍然大悟，而他事业蒸蒸日上也证明了西乡思想的远见。

## 作为京都人的努力

稻盛在忙于自己企业的经营管理之外，还热衷于参加社会活动。以京都商工会议所为例，他曾经担任过副会长，也偶尔会为京都的发展献计献策，但是由于他事务繁忙，很难抽出固定的时间参加会议，对经济界的活动表现得漠不关心，因此在外人看来，他表现得很低调。

1994年的时候，时任会长的塚本幸一找到稻盛，建议他来担任会长。稻盛对这个建议再三推辞，他认为自己并不擅长于协调京都各界的关系，所以婉言谢绝。看到稻盛一再推辞，塚本就用激将法来激稻盛。他故意用讽刺地口吻对到稻盛说：“我原以为你是个顾全大局的人，没想到你只顾自己赚钱，丝毫不愿意为社会做点事情，真是太自私了！”稻盛一听，也被激怒了，当即反驳塚本道：“你怎么能够这么说话呢？难道我在你眼里就是这样的人吗？”看到稻盛生气了，塚本也冷静下来，用自己的切身体会，晓之以理、动之以情地告诉稻盛，担任会长一职，的确事务繁多，但是，在这个职位上，就能够将自己的很多想法付诸实施，造福社会，让社会上更多的人从中受益。稻盛听完之后，这才意识到，其实会长的任务并不仅仅是发号施令，而是有能够为社会谋福利的事情需要做的。最后，稻盛终于同意了塚本的建议。

1995年1月，稻盛正式就任会长一职。消息传来，不仅京都的经济界人士无不拍手叫好，就连普通的市民也普遍认可和支持。此后，稻盛果然不负众望，在长达六年的时间里，着手一步步解决京都存在的诸多社会问题。

稻盛是一个来自社会底层，靠着自己的努力一步步摸爬滚打闯出来的人。而多年的经商经历，又练就了他敏捷的思维和长远的眼光。所以，他既善于发现问题，也善于解决问题。

日本的传统服装为和服，衍生出来的和服产品不仅能够发扬光大日本的传统文化，也能够振兴这个产业，获取可观的经济效益。但是，随着现代文化的侵袭，人们已经改变了过去穿和服的习惯。随之而来的，就是人们对于日本传统文化的淡漠，以及和服产业的萎缩。很多人对此无动于衷。稻盛对这种现象深感焦虑。他倡导人们尊重和延续日本的传统文化，提倡人们穿和服。同时，他还通过京都工商会议召集日本各地的和服生产厂家聚集一堂，共商振兴和服产业的大计。

京都拥有很多名胜古迹，每年的旅游旺季都会有数以万计来自海内外的游客。旅游业非常发达。但是，京都市民缺乏一种可持续发展的眼光，认为只要自己固守这块宝地，就会有源源不断的客流，相应地，也就有滚滚的财源。稻盛对此并不认可，他经常会有一种忧患意识。他看到，虽然京都的景点，四周环境宜人，鸟语花香，让人流连忘返。但是，京都的一些居民生活区就让人惨不忍睹，污水横流、垃圾四处丢弃。一些卫生死角，甚至是臭不可闻，这就会给前来旅游观光的游客留下不好的印象。长期下去，势必影响到京都的旅游事业。于是，稻盛下大力气来整治这个问题。他发起了清理街道、打扫卫生的活动，号召市民人人行动起来，保护环境、清扫街道。他自己也亲自参与到这个活动中来，看到经济实力如此雄厚的企业家都参与进来，大家也都积极行动起来。之后，京都市容市貌都得到了很大的改观。

京都有很多神社寺院，因此京都佛教会有很大的实力。在1982年，市政府发表了征收寺院参观费的方案，损害了佛教会的经济利益，因此，佛教会对此非常不满，采取了停止参观的方式来表示抗议。后来，在佛教会的强烈反对下，政府最终取消了古都税，但是双方却因为当时结下的怨恨难以释怀，以致双方之间的冷战竟然长达17年。稻盛在担任会长期间，经常会找机会从中斡旋，希望能够达成他们之间的和解。在1999年的5月，稻盛长期的努力取得了有效的成果，京都市市长、京都佛教理事长、稻盛三人就京都的旅游事业达成了一致的看法，大家共同签署了一份联合声明。至此，冷战局面结束。

2001年2月，虽然稻盛会长的任期尚未结束，但他还是提出卸任会长一职。在长达6年的时间里，虽然公司的事务缠身，但是稻盛仍然不遗余力地致力于京都社

会事务的推进，他的功绩也是有目共睹的。

## 回报社会

稻盛在企业的经营管理上取得了巨大的成功，但是，与很多成功的企业家不同的是，稻盛在获取财富的同时，也在通过多种方式来回报社会。因为他深知，如果没有社会公众的支持，他的企业是难以取得成功的。所以，他一直不断发展着自己贡献社会、回报社会的理念。从他支持过的诸多领域来看，他对学术领域、文化领域和地区社会事务给予的支持是较多的。

作为一名技术人员，稻盛本人一直对于学术研究领域尤为看重。在他的母校鹿儿岛大学工学系成立50周年的时候，他为母校捐赠了一座纪念会馆。并委托建筑师安藤忠雄负责设计。这座会馆的设计理念新颖独特、寓意深刻，于1994年竣工落成。在1999年，他为母校工学系设立了专门的基金，用于开设“京瓷经营学讲座”。他自己还经常专门抽出时间，亲自来为学生做报告。他将这种方式既作为对母校的报答，也希望能够培养出一批又一批的出色企业家。

值得一提的是，稻盛对于中国的文化研究也曾经给予过很大的支持。日本的一所文化研究所希望能够考证中国的长江文明，这项考察对于中国古代历史的考证具有重大的意义。但是，鉴于经费难以落实到位，这项研究迟迟不能启动。万般无奈之际，项目的负责人梅原猛找到稻盛，希望稻盛能够在项目的经费上给予支持。稻盛听完对方的方案后，也深感此项研究的重要，当即表示同意。随后，拨付了大量的经费予以支持。

在这之后，对方都会定期地将项目的进展情况向稻盛汇报。稻盛也对这项研究充满了兴趣，他也从中国古代的出土文物中深受启发。1995年春，稻盛在梅原先生的邀请下，参观了中国浙江省杭州市郊区的良渚遗址。此行，稻盛收获很多。他既被初春时节田野的美景所打动，也对良渚遗址的出土文物大为惊叹。尤其是当他看到遗址中出土的以翡翠为原料的玉器时，做工精湛，工艺考究，惊讶中国古人们的雕刻技术巧夺天工。即使现代技术空前的发达，但是仍然无法与出土文物的精湛技艺相媲美。他自己大半辈子都在从事陶瓷领域的技术研发，这使他陷入了深刻的思考之中。未来社会的发展中，陶瓷技术无疑会进入一个更加宽广的发展空间，如何进行不断创新，满足社会的需求呢？这份沉甸甸的责任感也让稻盛感到了肩上的责任重大。

1985年，位于京都的华歌尔要举办一次绘画展，这次绘画展将日本现代绘画

作品的代表作集中起来，到欧美国家的7个大城市进行巡回展出。这对于加强日本同这些欧美国家文化的交流十分重要。稻盛毫不犹豫地决定资助此次展览会的举办。1997年，国立民族学博物馆希望能够购买一批英国议会的资料，这些材料时间跨度很长，从19世纪初期到20世纪后半期，厚达800万页。是研究英国19世纪之后的历史乃至世界历史的极为珍贵的原始资料。稻盛对这项研究也慷慨解囊，给予了大量的资金支持。为了让人们能够记住稻盛和京瓷曾经提供过的帮助，这家博物馆特意将这批珍贵的资料命名为“京瓷文库”。

此外，在文化事业方面，稻盛也慷慨解囊。1980年时，稻盛得知京都当地的冷泉流派面临着资金困境，主动向对方表示愿意资助，帮助他们继续传承下去。稻盛还赞助过日本知名导演龙村仁的系列电影作品《地球交响曲》。由于这部系列电影的第一部在社会上反响很好，稻盛就相继赞助了第二部、第三部影片的制作。电影公映后，票房一度飙升，也成为当时街头巷尾人们热议的一部影片。

稻盛自己并不擅长体育。但是，他非常喜欢观看体育比赛。从紧张、激烈的体育比赛中，往往能够感受到生命的爆发力和全力角逐的激情。上世纪90年代初，日本足球热席卷而来的时候，他切身感受到了社会公众对于足球的高涨热情，决定给予赞助。为体育比赛的顺利开展提供了支持。

人们对于稻盛的慷慨举动给予了无数的褒奖，对此，他自己心里非常清醒，财富既是从社会中取得的，那么回报社会、服务社会就是义不容辞的责任。

## 与病魔的抗争

在旁观者的眼里，稻盛似乎永远保持着充沛的精力，不知疲倦地工作，总能够给人留下精神矍铄的印象。而实际上，稻盛在1997年之后，就遭到了癌症的侵袭，身体状况大不如从前。

稻盛和妻子每年都会将体检安排在一月份。但是，恰好在这一年本来安排的体检时间里，妻子得了感冒，所以他们的体检就往后推迟了。而正是这个推迟，才得以及时地发现稻盛的病情。也许这是上天对稻盛的垂青，要多给予他健康的时间。在他们去接受体检的时候，医生检测出来稻盛的胃部有异常。之后进行了复查。结果，令所有的人都大吃一惊，稻盛被确诊为患上了胃癌。得知这个消息后，稻盛颇为惊讶，但他很快调整了情绪，接受医生的治疗。由于发现得及时，能够通过有效地治疗达到治愈的效果。稻盛非常感慨，正是由于相濡以沫多年的

妻子意外感冒，才推迟了体检，从而发现了病情。如果体检就在1月份进行，很可能就会因为处于早期而无法检查出来。这使他对妻子更是充满了深深的感激。

其实，他在这个时期，已经做好了出家的准备，所以日程还是较为宽松的。在医生的建议下，他同意切除三分之二的胃。手术进行得非常顺利。手术后，不能正常进食，连一点粥都不能喝，只能依靠注射点滴来补充能量。本来无须长期的住院治疗，但是由于期间稻盛喝了一点粥，结果引发了伤口的剧烈疼痛，只能配合医生的治疗，延长住院的时间。

出院后，稻盛终于圆了自己多年的梦，在圆福寺出家。修行的日子里，日常饮食生活极为清苦，但是稻盛自己却心甘情愿。本以为病魔应该远离自己而去，不想在1998年2月，稻盛因中午吃下了一碗乌冬面而引发了肠梗阻，不得不再次住进医院接受治疗。因为切除了三分之二的胃部，消化能力急剧下降，面条未经充分消化就进入肠道。这次稻盛又在医院接受了医生的手术，并度过了一个月的住院治疗时间。

在1999年，正当他在巴西和乌拉圭访问期间，他中午吃了面食，晚上入住酒店后再次出现了肠梗阻病情。在被紧急送往医院后，医生建议需要马上进行手术。他自己则坚持要回到日本进行手术，经过长达30个小时的长途跋涉，稻盛回到日本，出了机场，就被紧急送往京都医院进行治疗。他心里想这次肯定又要手术，不知道是不是又要切去哪个部位了。结果，医生诊断后认为这次无需手术，但是医生警告他切勿再进食面条了，两次的肠梗阻都是由于进食了面食而导致的。在这次痛苦的经历之后，他对饮食就极其注意，严格按照医生的嘱咐，谨慎进食。

虽然医生、家人都再三劝告稻盛要减少工作量，安心静养才有利于身体的康复。但是，对于忙碌了大半生的他来说，真正完全放弃一切事务几乎是不可能的，这反倒对他是一种折磨。所以，他还保持着以前的工作方式，只不过在一定程度上减少了工作量。在这种充实而繁忙的日子中，他的身体也逐渐恢复过来。

经历了这段与病魔抗争的日子，稻盛的心境更加平和，更加笃信只要以一颗善心来为人处世，不管是身处逆境，还是顺风顺水之时，都要积极乐观地面对，那么得到好报，也只不过是时间的早晚罢了。

## 稻盛财团与“京都奖”

1984年，稻盛投入600多亿日元的个人财产成立稻盛财团，并创设了京都奖。

对于自己一手创办了两家世界500强企业，稻盛始终心怀感恩之心。他自己在长期的发展过程中，一直得到过很多人的帮助和提携，获得了很多技术发明奖和优秀经营者奖。尤其令他感动至深的就是曾经有一位东京理科大学的判教授，自己一直过着清苦的生活，但是却拿出来了丰厚的资金创立了一项奖励专利技术的奖项。而稻盛就是这个奖项的首批获奖者，对这位判教授自然是感激不已。他是个知恩图报的人，从自己获取判教授创立的奖项的那刻起，稻盛就在考虑自己以后一定要将财富回报社会，于是，京都奖也就应运而生了。

这个奖项是国际科学大奖，分为先进技术、基础科学以及艺术与哲学三大分支奖项，用于奖励那些为人类科学和文明的发展、为深化和提高人们的精神文化作出显著贡献的人士。稻盛财团每年都会向全世界发出推荐委托书，稻盛自己作为理事长并不参与审查，全部由专业人士担任。参选的对象就是这三个领域的专家。人们给予京都奖很高的评价，称之为“日本诺贝尔奖”之称。

从1985年起，京都奖每年颁发一次，颁奖仪式一般安排在每年11月。京都奖侧重于鼓励具有创造性的科学家，很多在相关领域做出杰出贡献的人士都获此殊荣，日本电影导演黑泽明、液晶显示器发明者——美国人乔治·海尔迈耶都曾获得过京都奖。获奖者可获得荣誉证书、奖章和5000万日元（约合42.5万美元）奖金，同镶嵌京瓷制造的光彩夺目的绿宝石、红宝石的金质奖章一同颁发。

以2009年为例，荣获2009年度京都奖的分别是日本半导体科学家赤崎勇、英国进化生物学家彼得·雷蒙德·格兰特夫妇以及法国作曲家、指挥家皮埃尔·布莱。日本半导体科学家赤崎勇多年专注于氮化镓的研究，经历了多次的失败，但是仍然坚持不懈，终于在世界上首次实现氮化镓的PN结，为利用氮化镓材料制造蓝色发光二极管奠定了基础，成绩显著，获此殊荣。

彼得·雷蒙德·格兰特夫妇自1973年，在加拉帕戈斯群岛对达尔文地雀进行了超过35年的野外研究，风餐露宿，进行了艰苦的研究，终于依靠自己的坚持不懈详细验证了“在急剧变化的自然环境下，达尔文地雀的体格和喙的形态会发生急速的进化”的理论。其研究成果对进化学、生态学做出了很大的贡献。

法国当代作曲家、指挥家皮埃尔·布莱，是现代先锋派音乐最著名的代表之一。他推动序列音乐的发展，应用电子音响技术，通过不断革新的作品，给现代音乐界带来了深刻影响。

稻盛财团每年都会举行隆重的颁奖仪式，2009年的颁奖仪式是在国立京都国际会馆举行。稻盛财团会长井村裕夫向获奖者分别颁发了荣誉证书、奖章和5000万日元（约合55万美元）的奖金。

## 盛和塾

稻盛在40多年的经商生涯中，白手起家创建了两家世界500强的企业。在企业的经营管理中，他有自己独到的经营理念和管理方法，创造了企业50年不亏损的奇迹。在日本，有四位企业家，分别是松下幸之助（松下公司）、本田宗一郎（本田公司）、盛田昭夫（索尼公司）以及稻盛和夫，他们被人们公认为“经营之圣”。稻盛则是其中最年轻、尚健在的一位，在日本，乃至国际社会都享有崇高的威望。他传奇般的企业经营方式更是被人们津津乐道。稻盛以其丰富的阅历、深邃的思想，总结、发展出了稻盛哲学。他的经营哲学以“敬天爱人”“利他”作为灵魂，其理念在日本甚至整个东方世界都备受推崇。由于众多的企业家都希望能够学习稻盛哲学的精髓，所以稻盛在1983年创办了“盛和塾”，为日本企业家学习企业经营提供了交流、沟通的平台，他自己担任名誉会长。

这个组织成立之初，名为“盛友塾”，后来取了“稻盛和夫”名字中间两字，改名为“盛和塾”。它的运行方式是每年召开一次全国大会。每个月有一次“塾长例会”。稻盛尽管事务缠身，但是总是要从百忙中抽出时间，与塾生们分享经营心得，解答他们在企业经营管理中遇到的困惑。

成立伊始，其影响力还是比较局限的，仅有25名成员。后来，其影响力逐渐超出国界，在更大的范围内得以广泛传播。目前，“盛和塾”已经发展出了61个分塾，分塾已经分布到中国、美国、巴西。借助于“盛和塾”这个平台，稻盛义务向企业家们传授自己的经营哲学。如今，“盛和塾”已经走过了26年的风风雨雨，企业家塾生已逾5500人。

稻盛每每在盛和塾的演讲，都能够以自己的经营心得为指引，精辟地阐述出自己对于经济形势、社会发展趋向的独到见解。他旁征博引、博大精深，影响着不同民族不同文化背景的企业家。很多企业家都从这种学习、交流中，体验到了醍醐灌顶之感，并将其运用到了自己企业的经营管理之中。中国的很多企业家也从盛和塾中获益匪浅。包括马云在内的企业家都曾经到日本“盛和塾”参观、取经。其中，马云于2008年10月在京瓷总部与稻盛进行了一次促膝长谈。事后，他认为

这是一次灵魂的交流。

有一位曾经参加过盛和塾大会的成员描述了当时会场的场景：在参会人数高达3000人的会场里，会员来自不同的国家，没有一个人迟到、也没有一个人在会场中来回走动、没有一个人接打手机、没有一个人提前离开的。所有的成员都沉浸在稻盛精彩的演讲中，近三千人都在屏息聆听他的心声，是一种用高层次的心灵进行交流的大会。

很多人都在探求，为何盛和塾经历了二十多年的风风雨雨，仍然受到如此广泛推崇。当然，其中最重要的原因就是有稻盛的存在，他的经营理念、管理方法，以及其高尚的人格吸引了人们的心灵。人们能够从他并不十分魁梧的身体上，感受到一种自强不息、坚持不懈的奋斗力量。

## 拯救日航、老当益壮

日本航空公司创建于1951年，从起初的私有制公司到1953年为政府所有，至1987年再度成为私营企业，经历了风风雨雨的历程。日航曾经创造过非常辉煌的业绩，尤其是在1984年之后开通的大量日美航线，更是客源爆满，带来了源源不断的经济利润。一跃成为世界级的航空公司，进入全球五百强。然而，1985年发生了一场520人死亡的空难，导致信任度大跌。这是对日航的一次重大打击。2002年，通过并购，日航成立了新公司新日航集团。但是，并购之后的负担沉重，导致日航从此举步维艰，不堪重负。此后，日航出现了连年的亏损，背负了巨额债务，股票暴跌。金融危机时，日航更是元气大伤，已经处于资不抵债的境地，其总资产尚不足以购买一架波音787客机。在苦苦挣扎之后，日航仍然回天乏术，无奈之下终于在2010年1月19日向东京地方法院递交了申请破产保护的手续。日航破产的案例是日本战后最大一宗非金融企业破产案。大厦将倾，谁能够承担重任呢？需要有一位能力非凡的人物出来力挽狂澜、扭转乾坤。

鸠山由纪夫于2009年年底委托人邀请稻盛出来执掌帅印。稻盛起初也颇为矛盾，自己毕竟耄耋之龄，即将届满78岁，而且已经退出经营第一线、皈依佛门长达13年的时间，能否承受得住市场的汹涌浪潮袭击。此外，虽然自己一手缔造了两家世界五百强的企业，但是都是民营企业。而日航是一家世界级规模的大型国企，经营的是自己从未涉足的航空业。很多资深的企业家都退避三舍，自己是否要去挑战这个困难呢？经过一段时间的思考后，稻盛最终同意再度出山，为此他曾经说明其理由，“对于交通运输业来说，我是一个彻头彻尾的‘门外汉’。我决定

接受这份工作，原因是政府希望能以任何方式来阻止日本航空倒闭”。

2010年1月13日，稻盛重出江湖，已经78岁的稻盛和夫出任日航董事长。鸠山由纪夫在媒体面前高度评价了稻盛的经营能力，表示他是日航领导人最适当的人选。

当满头银发的稻盛和夫接手破产保护的日本航空消息传出之后，外界自然也颇多质疑，不免有人也在质疑，“廉颇老矣，尚能饭否？”“稻盛把缔造世界500强企业的方式复制到日航能否奏效？”对此，稻盛并不回避，也向外界传递出自己的坚定决心，表示“也许我并不称职，但我将以我的方式尽最大努力来拯救日航的员工。”

稻盛任职日航，提出了两个条件，其一就是每周工作3～4天，分文不取，零薪酬任职；其二就是他将只身赴任，不带团队去日航，原因就是他麾下的部下没有在航空业领域的经验，都是门外汉。他希望能够找业内的人士才能够游刃有余。

稻盛在2010年1月份接任日航这个烂摊子的时候，外界舆论一片哗然。正处于风口浪尖上的稻盛，则心境平和，丝毫不慌乱。他仍然同往常一样飞往前去参加位于美国夏威夷的第61家分塾——夏威夷分塾的开塾仪式，令塾生们感到颇为意外。在接受提问的时候，问题自然也离不开他拯救日航的策略。当有人尝试着向他问到这个问题的时候，稻盛则从容地回答道，他自己的策略就是将稻盛哲学渗透到日航的经营管理中。稻盛本人、稻盛哲学都在经历着新一轮的挑战。其实，这也是一个被日本企业界奉为圭臬的稻盛哲学在新领域接受检验的机会。

生命有许多高度，最难超越的是自己

人生是一种修行，最难悟透的是活法

在人生的细节中发现经营的智慧

在浮躁的时代里找到生命的活法

工作即修行　商道亦人道